

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование системы управления международной деятельностью на предприятии

УДК 658.8:399.5:005

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Пономарева Е. И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к.фил.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преп.	Громова Т. В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н. О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. Кафедрой
 Чистякова Н. О.

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Пономаревой Елене Игоревне

Тема работы:

Разработка и внедрение эффективных контрактов в управлении кадрами вуза	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	29.04.2016 г. № 3326/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Нормативно-правовые источники РФ — Научная и методическая литература — Публикации в периодической печати — Интернет-источники — Материалы научно-исследовательской практики — Самостоятельно собранный материал <p>Объектом исследования является Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».</p>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений</i>	Характеристика международного бизнеса Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе

мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Внешекономическая деятельность предприятия Организация управления внешнеэкономической деятельностью предприятия Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности предприятия Стратегии выхода на внешний рынок Экономическое обоснование принимаемых решений Внешекономическая деятельность ОАО «НК «Роснефть» Организационная структура ОАО «НК «Роснефть» Инвестиционная деятельность ОАО «НК «Роснефть» Экспортная деятельность ОАО «НК «Роснефть»
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н. В., к.ф.н., доцент каф.МЕН ИСГТ
Раздел, выполненный на английском языке	Ким А.А., к.и.н., доцент каф.ИЯ ИСГТ

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

Введение	Introduction
Характеристика международного бизнеса	The main characteristics of international business
Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности предприятия	Strategic planning of the foreign trade activity of the enterprise
Стратегии выхода на внешний рынок	Entry strategy on the foreign market
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	19.09.2014 г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Пономарева Елена Игоревна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 174 страница, 18 рисунков, 27 таблиц, 70 использованных источников, 9 приложений.

Ключевые слова: международный менеджмент, международный бизнес, многонациональные корпорации, транснациональные корпорации, экспорт.

Объектом исследования является Российская транснациональная корпорация ОАО НК «Роснефть».

Цель данной диссертации: разработка теоретических положений и практических рекомендаций в области организации и управления внешнеторговой деятельности предприятия, выявление путей повышения эффективности международных операций. В процессе исследования использовались такие научные методы и приемы как: экономический и статистический анализ, сравнение и обобщение, графические методы обработки данных, экспертные оценки.

В результате проделанной работы в диссертации разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии; выявлены и обоснованы особенности и проблемы современных активно развивающихся форм международной кооперации; предложены пути повышения эффективности международных операций.

Степень внедрения: возможность использования предложенных в диссертации разработок предприятиями, осуществляющими свою деятельность на внешних рынках. Область применения: материал данной работы применим и полезен для каждой организации, работающей или только стремящейся выйти на международный рынок.

Экономическая эффективность работы: с выходом на международный рынок у компании, появляется возможность снизить издержки производства и получить сверхприбыль, становится оправданной деятельность в глобальных масштабах.

Оглавление

Реферат	5
1 Международный бизнес и внешнеэкономическая деятельность фирмы ..	11
1.1 Общая характеристика международного бизнеса	13
1.2 Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе	21
1.3 Внешнеэкономическая деятельность предприятия.....	45
2 Организация управления внешнеэкономической деятельностью фирмы	52
2.1 Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности предприятия	52
2.2 Стратегии выхода на внешний рынок.....	64
2.3 Экономическое обоснование принимаемых решений	71
3 Внешнеэкономическая деятельность ОАО «НК «Роснефть».....	78
3.1 История формирования и характеристика ОАО «НК «Роснефть»	78
3.2 Организационная структура ОАО «НК «Роснефть»	90
3.3 Инвестиционная деятельность ОАО «НК «Роснефть»	97
3.4 Внешнеэкономическая и экспортная деятельность ОАО «НК «Роснефть»	106
Социальная ответственность предприятия.....	122
Заключение	136
Список публикаций магистранта.....	139
Список использованных источников	140
Приложение А	146
Приложение Б	148
Приложение В.....	149
Приложение Г	150
Приложение Д.....	152
Приложение Е.....	155
Приложение Ж.....	156
Приложение З	157
Приложение И	158

Введение

Современный международный бизнес представляет собой процесс интернационализации предпринимательской деятельности, отражает всю совокупность внешнеэкономических отношений, связанных с его организацией, производством товаров, выполнением работ, оказанием услуг и получением прибыли. Мировое развитие в условиях инновационного роста и создания единого экономического пространства способствует изменению роли и доли хозяйствующих субъектов в производстве мирового валового продукта, их участие в мировых инвестиционных процессах, международной торговле, финансовых отношениях.

Рассмотрение процессов развития мирового хозяйства в целом, отдельных его сфер и субъектов позволяет каждой стране и компании в частности выработать свою концепцию интеграции в эти процессы, определить степень участия в международном разделении труда и международных экономических отношениях.

Главной причиной возникновения транснациональных корпораций является интернационализация производства и капитала на основе развития производительных сил, а также экономическая эффективность, обусловленная большими масштабами производства во многих отраслях.

Крупнейшие компании, создавая многочисленные отделения за границей, превращают национальные корпорации в транснациональные. Благодаря процессу интернационализации производства компании получают возможность снижать свои издержки и увеличивать дополнительную прибыль, становится выгодно действовать в глобальных масштабах.

Важную роль в образовании международных корпораций играет государство, поощряя деятельность своих национальных компаний на мировой арене, обеспечивая им рынки сбыта путем заключения различных политических, экономических и торговых союзов и международных договоров.

Без сомнения, сегодня практическая каждая фирма, каким бы родом деятельности она ни занималась, и какую организационно – правовую форму не имела, стремится выйти на международный рынок. С каждым днем все больше появляется на территории и во владении каждого государства компаний, ориентированных на международную деятельность.

Разработка успешной стратегии по выводу продукции на внешний рынок - первостепенное условие функционирования предприятия в рамках жесткой международной конкуренции. Вышесказанные особенности внешнеэкономической деятельности и сложности ведения международного бизнеса составляют актуальность данной темы исследования.

Исследование стратегического планирования и управления международной деятельности достаточно хорошо освещено в ряде зарубежной и российской литературы. В свою очередь, научная разработанность систематизации алгоритма выхода на международный рынок, разработка международной стратегии развития, остается недостаточной.

Концепция стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, используемый инструментарий при проведении стратегического анализа и разработке внешнеэкономической стратегии, оценка результатов деятельности предприятия на внешнем рынке - данные вопросы остаются дискуссионными.

Цель данной диссертации: разработка теоретических положений и практических рекомендаций в области организации и управления внешнеторговой деятельности предприятия, выявление путей повышения эффективности международных операций.

Цель определила следующие задачи:

- формирование концепции стратегического управления предприятием, участвующего в международных сделках;
- изучение нормативно-правовой базы, регулирующей взаимодействия компаний по всему миру;

— рассмотрение процесса выхода предприятия на внешний рынок, условий и критериев выбора потенциального рынка, методов определения потенциала зарубежного рынка;

— выявление эффективных методов экономического обоснования результатов внешнеэкономической деятельности.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе организации и осуществлении внешнеторговой деятельности между предприятиями и внешней средой, а также совокупность теоретических, методических и практических проблем организации внешнеторговой деятельности предприятия.

В качестве объекта исследования в работе выступает Российская транснациональная корпорация ОАО НК «Роснефть».

Теоретической и методической основой работы являются работы в сфере внешнеторговой деятельности российских и иностранных ученых, таких как П. Друкер, Р. Каплан, Ф. Котлер, Авдокушин Е. Ф., Мясоедова Л. В. и других; законодательная и нормативно - правовая база РФ; исследования в области регулирования внешнеторговой деятельности.

Информационной базой исследования явились официальные данные следующих источников: Росстат РФ, Федеральная таможенная служба, Центральный Банк России; отчеты рейтинговых агентств и нефтяных компаний, аналитических компаний («KPMG», «Ernst&Young»).

В процессе исследования использовались такие научные методы и приемы как: экономический и статистический анализ, сравнение и обобщение, графические методы обработки данных, экспертные оценки, методы стратегического планирования и управления и др. Теоретические и практические положения работы докладывались на международных, региональных и межвузовских научно-практических конференциях.

Научная новизна диссертации заключается в следующих положениях:

— разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии, на основе теоретического обобщения отечественного и международного опыта;

— выявлены и обоснованы особенности и проблемы современных активно развивающихся форм международной кооперации;

— предложены пути повышения эффективности международных операций для организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью.

Теоретические результаты работы - развитие теории стратегического управления внешнеэкономической деятельностью; результаты направлены на повышение эффективности зарубежной деятельности предприятий.

Практическая значимость - возможность использования предложенных в диссертации разработок предприятиями, осуществляющими свою деятельность на внешних рынках.

1 Международный бизнес и внешнеэкономическая деятельность фирмы

Экономическое, социально-политическое, культурное развитие последней четверти XX столетия происходит под возрастающим влиянием глобализации. Экономическая составляющая данного явления прежде всего связана с международными инвестициями и современными развивающимися технологиями, миграцией и обменом рабочей силы, высококвалифицированными кадрами, интеллектуальными и финансовыми ресурсами, а также с международным менеджментом и маркетингом. Формами проявления процессов глобализации являются рост международной торговли и инвестиций, невиданная до сих пор диверсификация мировых финансовых рынков и рынков рабочей силы, также наблюдается ощутимое увеличение транснациональных корпораций в мировых хозяйственных процессах, сопровождающееся обострением глобальной конкуренции и появлением систем глобального, стратегического менеджмента. [1]

Глобализацией является непрерывный, устойчивый процесс интеграции рынков, суверенных государств и технологий, позволяющий отдельным лицам, корпорациям и суверенным государствам оперативно, с минимальными затратами устанавливать прочные контакты с партнерами со всего мира. Глобализация экономики тесно связана с либерализацией внешнеэкономических связей, все более свободной становится международная миграция, обмен товарами между странами, услугами, рабочей силой и капиталом, со временем происходит исчезновение административных, юридических, экономических, технических барьеров, все страны мира превращаются в единое экономическое целое.

Все вышеперечисленные факты говорят о качественных и количественных изменениях в международной торговле, рынке капитала и рабочей силы, международном научно-техническом сотрудничестве и

информационном обмене, которые ведут к переходу мировой экономики в целостную и единую глобальную экономическую систему. [2]

За последние годы произошел значительный рост международного бизнеса, что объясняется следующими основными причинами: стратегические потребности компании, дающие импульс процессу глобализации, а также изменение непосредственно среды международного бизнеса, способствующее данному процессу. Важнейшим основанием для глобализации является возможность более широкого использования ключевых компетенций компании, определяющих отличительные сильные стороны или преимущества, развитые на внутреннем рынке и обладающие первостепенным значением для успешной работы компании. Также важным в ведении бизнеса в международных масштабах является необходимость приобретения за рубежом различного рода ресурсов, таких как материалы, рабочая сила, капитал, технология, следствием чего является необходимость в поиске новых рынков сбыта.

Выход на новые территории, несомненно дает компании свои преимущества:

— во-первых, у компании появляется возможность получения экономии от масштаба сокращая средний объем издержек производства на единицу продукции;

— во-вторых, осваивая новые рынки, тем самым компания диверсифицирует пути поступления доходов. Выходя на зарубежные рынки сбыта, компания стремится повысить свою эффективность, а, следовательно, и конкурентоспособность;

— в-третьих, благодаря новой политике, проводимой большинством правительств различных стран по всему миру, произошла активизация международных деловых операций. Новые технологии особенно в области систем связи, транспорта и средств обработки информации сделали международный бизнес легко осуществимым и более прибыльным.

Прежде всего, глобализация влияет на экономическую среду международного бизнеса, причем наиболее глобализированными считаются

финансовые рынки. Влияние интеграции на среду предприятия заключается в эффекте улучшения ситуации в торговле, ее разнообразия, выражающийся в увеличении объемов взаимных торговых оборотов стран, которые установили таможенные преференции в рамках зоны свободной торговли или таможенного союза.

Глобализация рассматривается как стратегический ресурс, использование которого необходимо для повышения эффективности развития во всех сферах, в том числе благодаря совершенствованию системы распределения, маркетинга, развития брендов, превращению традиционной международной экономики «торговцев» в «международную экономику интернациональных производителей» на основе дальнейшего развития прямых иностранных инвестиций, в том числе и транснациональными корпорациями.

Подводя итог, можно определить, что глобализацией является растущая экономическая взаимозависимость стран всего мира из-за растущего объема и разнообразия международных сделок, а также более быстрая и широкая диффузия технологий.

1.1 Общая характеристика международного бизнеса

Бизнес (от англ. business – «дело», предпринимательство) – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств с целью получения прибыли и развития собственного дела. Международный бизнес предполагает осуществление деловых операций с несколькими партнерами за пределами страны. Область предпринимательской деятельности экономических субъектов осуществляется на мировом рынке: рынке товаров, рынке услуг, финансовом рынке, рынке рабочей силы.

Международный бизнес является предпринимательской деятельностью, преимущественная сфера действия которого - международные экономические

отношения в мировой экономике. В международном бизнесе выделяют следующие основные сегменты: глобальный, интернациональный, иностранный бизнес в принимающей стране и зарубежный бизнес. [4]

Современный международный бизнес – это процесс интернационализации предпринимательской деятельности, с этой точки зрения он является синтезом многих областей знаний. Международный бизнес как явление отражает всю совокупность внешнеэкономических отношений, связанных с его организацией, производством товаров, выполнением работ, оказанием услуг и получением прибыли. Мировое развитие в условиях инновационного роста и создания единого экономического пространства способствует изменению роли и доли хозяйствующих субъектов в производстве мирового валового продукта, их участие в мировых инвестиционных процессах, международной торговле, финансовых отношениях. Рассмотрение процессов развития мирового хозяйства в целом, отдельных его сфер и субъектов позволяет каждой стране выработать свою концепцию интеграции в эти процессы, определить степень участия в международном разделении труда и международных экономических отношениях. [5]

Международная торговля как форма международного бизнеса возникла на базе зарождения мирового рынка в XVII – XVIII вв. и международного разделения труда, основанном на принципе сравнительных преимуществ в выпуске некоторых благ в определенной стране, под влиянием данного факта формируется и развивается бизнес-среда, определяющая направления развития международного бизнеса.

В конце 19 века в международном бизнесе происходит формирование финансовых групп, усиливших свое влияние на мировом рынке и способствовавших росту транснациональных корпораций (ТНК). Международный бизнес изменяется из-за усиления позиций ТНК на мировом рынке. На долю 500 ТНК приходится около 80% прямых зарубежных инвестиций. Небольшие фирмы вынуждены либо уходить с рынка, либо включаться в систему экономических отношений с корпорациями-гигантами.

Уже к середине 90-х годов прошлого века около 40% мировой торговли осуществлялось в рамках внутрифирменного оборота ТНК.

С развитием международного рынка все четче выделяются основные участники международных отношений, появляются новые формы организаций.

В качестве субъектов международного бизнеса (рис. 1) следует выделить:

- национальные и иностранные бизнес-структуры;
- международные бизнес-структуры – международные компании, многонациональные компании, транснациональные корпорации, глобальные компании;
- межправительственные экономические организации, регулирующие международный бизнес (ВТО, Всемирный банк, МВФ) или непосредственных участников международных бизнес-процессов (Международная Финансовая Корпорация, Европейский союз) и др.

Все вышеперечисленные участники оказали наиболее значительное влияние на формирование и развитие международного бизнеса в 20 в. Субъекты международного бизнеса связаны договорными отношениями партнерского характера, источник прав и обязательств - международное право.

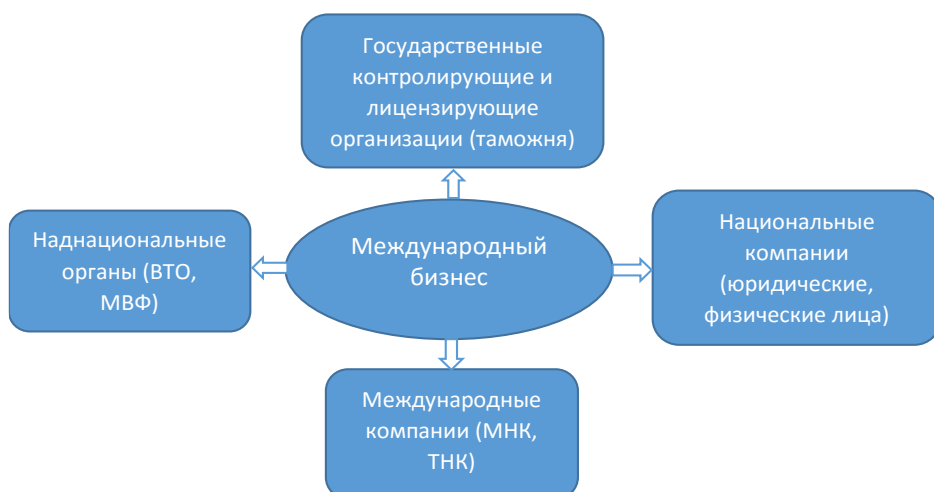


Рисунок 1 - Участники международного бизнеса

Источник: рисунок выполнен автором работы.

Характерные черты международного бизнеса

Главным фактором, влияющим на международный бизнес, является стремление компаний как внутривостановых, так и международных, при выходе за пределы исключительно национальных границ, извлечь дополнительную прибыль с помощью экономически эффективного ведения деловых операций с новыми партнерами и потребителями на рынки принципиального другого уровня. Данным фактором и обусловлена специфика, характерные черты международного ведения бизнеса.

Являясь мощным инструментом экономической интеграции страны в мировую экономику, международный бизнес в современных условиях обладает рядом характерных черт:

- ступенчатость развития - каждая фирма при вхождении в международный бизнес начинает с простейших форм обычной зарубежной торговли и в процессе развития достигает наивысшей формы - мультинациональной корпорации;

- уровень интернационализации (глубина вовлечения), с ростом данного показателя такой компании все в большей мере становится доступен глобальный бизнес-сервис, который абсолютно не зависит от национальной принадлежности, ориентирован только на экономическую эффективность;

- технологическая глобализация, компьютеризация, телекоммуникации, принципиально изменившие характер международного бизнеса. Благодаря новейшим технологиям, появилась возможность эффективного сотрудничества «не выходя из офиса»;

- появление новых усовершенствованных технологий, снижение цен и повышение качества. Предприниматели, выходя на международный рынок, в целях сделать свой товар более конкурентоспособным, используют дополнительные экономические возможности, которые вытекают из ресурсных и правовых особенностей и емкости зарубежных рынков, специфики политико-экономических отношений;

— глобальный характер международного бизнеса является его важнейшей чертой, охватывая мировую систему информационного делового обмена, мировой финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений. Международный бизнес требует постоянного развития и совершенствования профессиональных знаний, при чем информация является главным стратегическим ресурсом. [6]

Благодаря международному бизнесу широкое и целенаправленное распространение получили ряд многих деловых сделок и внешнеэкономических операций, участниками которых являются фирмы и предприниматели разных стран, использующие разнообразные привилегии и преимущества международного сотрудничества. Объектами воздействия международного бизнеса, который ограничен границами своей страны –иностранное партнерство на собственной территории, или двумя и более странами - интернациональный бизнес, двумя и более регионами мира - глобальный бизнес, являются всевозможные виды активов — материальные и интеллектуальные, валютные и финансовые и др. Международный бизнес в рамках современной глобальной экономики представляет главнейшую и наиболее значительную область реализации международных экономических отношений. [4]

Благодаря международному взаимодействию, экспорту и импорту, товары и услуги разных стран распространяются по всему миру, что позволяет заработать дополнительную прибыль компаниям, а организациям развивающихся стран и вовсе дает возможность выхода на международный рынок, в последствии чего укрепляется экономика сразу нескольких взаимодействующих стран. Международный бизнес приводит к оптимальному использованию ресурсов, так как компании стараются использовать максимально эффективно имеющееся сырье и материалы, с целью повышения своей привлекательности и конкурентоспособности.

С помощью международного бизнеса происходит диверсификация бизнес-рисков, таким образом, потеря в одной стране может быть уравновешена прибылью этой же компании в другой стране, излишки товаров в одной стране

могут быть экспортированы в другую страну. Все это помогает свести к минимуму бизнес-риски.

Международный бизнес имеет очень высокую эффективность организации, используя самые эффективные и современные методы управления, опираясь на международный опыт. Происходит отбор наиболее квалифицированных и опытных сотрудников и руководителей, которые имеют высокую мотивацию, соответствующие зарплаты и прочие преимущества. Потребитель получает несомненную выгоду – более качественный товар по сниженным ценам. В государство поступает приток иностранной валюты, укрепляются международные связи и отношения. Таким образом, в результате международного взаимодействия и интеграции, все стороны получают множество различного рода преимуществ. [8]

Определение и классификация международной среды предприятия

Фирма является открытой системой, взаимодействующей с экзогенной средой. Внешняя среда оказывает влияние на развитие внутрифирменных процессов, при этом фирма также оказывает воздействие на изменения во внешней среде.

Международное окружение - это совокупность элементов среды предприятия, охватывающие ряд аспектов за рамками национальных границ. Современная среда предприятия - сложный механизм, подвергающийся значительным изменениям и трансформациям, что характеризуется таким понятием как турбулентность международной среды, подразумевающим изменение границ и элементов среды, их расширение, усиление степени зависимости предприятия от среды и ее влияние на разные элементы среды.

Подразделяют среду предприятия на внешнюю и внутреннюю, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Внутренняя и внешняя среда предприятия

Источник: А.И. Орлов, В.Н. Федосеев. Менеджмент в техносфере. НОУ «ИНТУИТ», 2009.

Эндогенная, контролируемая среда, включает следующие элементы - внутренние силы - как, например, организационно-производственные факторы. Внешние факторы являются неконтролируемыми. Внешней средой является совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры, и другие внешние условия, и факторы, которые действуют в окружении предприятия, влияют на сферы его деятельности.

Внешняя среда подразделяется на:

— микросреду - имеющая прямое влияние на предприятие, состоящая из поставщиков материально-технических ресурсов, потребителей, торговых и маркетинговых посредников, конкурентов, государственных органов, финансово-кредитных учреждений и др. контактные аудитории;

— макросреду, включающую экономические, политико-правовые, демографические, социально-культурные, научно-технические силы, влияющее на предприятие и его микросреду.

Существуют несколько групп ключевых факторов, лежащих в основе происходящих изменений международной среды предприятия. Среди них

выделяют – политические, правовые, экономические, социокультурные, техногенные.

Наряду с преимуществами международного бизнеса, подробно рассмотренных в данном параграфе, существуют явные недостатки и проблемы. Мировой финансовый кризис 2007-2009 гг., а также неблагоприятная экономико - политическая обстановка для России в последние годы показали, что международный бизнес и развитые страны мирового сообщества не способны корректировать процессы, возникающие на мировых рынках. Неспособность отвечать на резкие изменения внешней среды обуславливают основную проблему современного международного менеджмента. Тем самым еще раз подчеркивается важность международного бизнеса в современном мире и необходимость его тщательного исследования и профессионального ведения. В целях решения проблем данного рода, усовершенствования работы международного рынка появляется все большее количество организаций, регулирующих его деятельность, такие как ВТО, Всемирный банк, МВФ.

Глобализация обуславливает усиление конкуренции, в результате чего многие фирмы не способны к дальнейшему существованию. Как следствие происходит вытеснение рынка местных компаний и производителей. Для решения данной проблемы местные власти должны на законодательном уровне поддерживать и защищать местного производителя, устанавливать квоты на ввоз иностранной продукции, ограничения на скупку акций стратегически важных отечественных компаний иностранными акционерами. Защита от негативного влияния санкции со стороны иностранных партнеров на деятельность отечественных фирм должна быть обеспечена на государственном уровне.

Многие города и даже регионы в процессе интернационализации становятся полностью зависимыми от деятельности транснациональных компаний. Отток рабочей силы, миграция оказываются губительными для многих городов. Установление монопольно высоких цен, нарушение законов страны пребывания, укрытия доходов от налогообложения, невыполнение экологических норм и стандартов – лишь некоторые проблемы международного

бизнеса. Решением вышеперечисленных проблем является четкое и строгое регулирование международной деятельности со стороны государства и местных органов власти. Государство должно строго регулировать деятельность иностранных компаний на своей территории, устанавливая квоты и ограничения, а также делать выгодным и поощрять развитие регионов и городов иностранными компаниями.

1.2 Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе

Основной тенденцией мировой экономики современного этапа развития определяют процесс ее глобализации, при котором происходит возрастание межгосударственной и межфирменной конкурентной борьбы за экономические ресурсы и рынки сбыта, а также последовательное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, например, ЕС, НАФТА, АСЕАН и прочие, которые создаются с целью достижения колоссальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке. [6]

Говоря о международных компаниях, их взаимодействии и собственно глобализации важным будет раскрыть понятие международной экономической интеграции. Международная экономическая интеграция характеризуется высокой степенью интернационализации производства, основываясь на развитии прочных взаимосвязей и разделении труда между национальными хозяйствами. Либерализация взаимной торговли – первый шаг интеграции, при котором устраняются ограничения по движению товаров и услуг, и за которым следует образование единого экономического, правового, информационного пространства в регионе.

На уровне национальных экономик интеграция развивается на основе формирования экономических объединений стран с той или иной степенью согласования их национальных политик. В рамках интеграционного процесса

данный уровень называют экономическим регионализмом, процессом макроинтеграции. В рамках макроинтеграции рассматриваются следующие основные формы международной региональной экономической интеграции (рисунок 3):

- зона преференциальной торговли - зона льготного торгового режима, когда несколькими странами осуществляется снижение взаимных тарифов импорта, с сохранением прежнего уровня тарифов с другими странами. В пример можно привести Европейскую ассоциацию свободной торговли (1960 г.), зону свободной торговли «США-Канада» (1988 г.), Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА);

- зоной свободной торговли является отмена торговых ограничений между странами-участницами (таможенных тарифов и количественных ограничений);

- таможенным союзом является межгосударственное формирование, при котором устанавливается общий внешний тариф, отмена ограничений торговли для участников союза, проведение единой внешнеторговой политики в отношении третьих стран. Такие соглашения действовали в Бенилюксе (с 1948 г.), в Европейском Союзе (с 1968 г.);

- общим рынком называют присоединение к таможенному союзу свободного перемещения капитала и труда, а также согласования между странами-участницами общей экономической политики. Такие условия экономических взаимоотношений в целом характерны теперь для Европейского Союза;

- экономическим союзом разрешается свободное обращение капитала, рабочей силы, товаров и услуг, предполагается гармонизация и унификация социальной, фискальной и монетарной политики. В странах-участницах функционирует, как правило, единая денежная единица. Примером таких союзов являются Бенилюкс (с 1960 г.), Соединенные Штаты Америки, Советский Союз (до 1991 г.);

— политический союз (полная интеграция) – вслед за экономическим создается политический союз, с обеспечением политической интеграции. [10]

Формы международной экономической интеграции	Ключевые характеристики					
	Сужение внутренних тарифов	Устранение внутренних тарифов	Общий внешний тариф	Свободное движение капиталов и рабочей силы	Гармонизация политики	Политическая интеграция
Зона преференциальной торговли						
Зона свободной торговли						
Таможенный союз						
Общий рынок						
Экономический союз						
Политический союз						

Рисунок 3 - Формы международной экономической интеграции

Источник: рисунок сделан автором работы

Формы международной предпринимательской деятельности

После обсуждения вопроса о международной экономической интеграции логично будет перейти к основным формам организации международного бизнеса, которыми являются интегрированные корпоративные структуры, реализующие стратегические цели бизнеса. Первыми формами международного бизнеса стали экспорт и импорт. Экспортно-импортные операции можно разделить на две группы:

- торговля товарами, например, одежда, техника, сырье;
- торговля услугами, а именно банковскими, транспортными и др.

Говоря о роли торговли, 60% ВВП Нидерландов приходится на долю экспорта, а в Канаде, Германии, Франции и Великобритании формирует одну четвертую ВВП.

Второй не мало важной формой международной предпринимательской деятельности являются зарубежные инвестиции, подразделяющиеся на прямые иностранные и портфельные инвестиции.

Прямыми зарубежными инвестициями является вложение капитала с целью осуществления приобретения и реального контроля над активами, собственностью компаний других странах. В качестве примера: Ford Motor Company выкупил все обыкновенные акции Volvo Corporation. В общем объеме, на долю развивающихся экономик приходится, как правило, более 60 % прямых иностранных инвестиций.

Обладая повышенным риском невозврата средств, развивающиеся рынки компенсируют это более высокой доходностью в более сжатые сроки. В России реализация инвестиционных проектов регулируется законодательно, а в исполнительной ветви власти присутствует государственный орган, ответственный за выработку государственной политики в области инвестиций - Минэкономразвития России.

Портфельные инвестиции – покупка иностранных финансовых активов (акций, облигаций), без цели осуществления контроля. Примером – Датский пенсионный фонд приобрел тысячу обыкновенных акций компании Sony.

Осуществление международного бизнеса возможно в различных формах. Международной компанией является всякая организация, осуществляющая деятельность путем заключения коммерческих сделок с представителями зарубежных стран. [3]

Практикой современного международного бизнеса выработаны различные, довольно гибкие формы международной кооперации:

- лицензионный договор — по данному договору возможно использовать авторское право, товарный знак, патент;
- сопроизводство — изготавливается комплексное изделие, его компоненты зарубежным партнером;
- международный стратегический альянс (МСА) — союз, который создается с целью того, чтобы объединить ресурсы для решения задач реорганизации, повышения эффективности на рынке;

— совместное предприятие — распространенная форма стратегического альянса, сопровождающаяся созданием юридически и экономически самостоятельного нового предприятия;

— многонациональная компания (МНК) — основана на принципе акционерного участия и других способах «жесткого» корпоративного контроля.[6]

Далее из приведенного выше списка более подробно будут рассмотрены наиболее значимые и активно развивающиеся формы международной кооперации.

Международный стратегический альянс

Международным стратегическим альянсом является продолжительное по времени межорганизационное соглашение сотрудничества, предусматривающее взаимное пользование ресурсами; участвуют две или более самостоятельные организации, как минимум с двух разных стран, с целью совместного выполнения задач, непосредственно связанных с корпоративными миссиями данных компаний.

МСА являются функциональными соглашениями (по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, консорциумы), соглашениями об участии в активах как с созданием новой организации (совместные предприятия), так и без - взаимный обмен акциями. МСА - функциональные структуры, основанием которых служат формальные или неформальные договоры. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль деятельности, сохраняя при этом полную юридическую и экономическую самостоятельность.

Выделяют следующие виды МСА:

— альянс горизонтального типа - созданы с организациями, которые ведут деятельность на одной стадии производственного процесса или производят однородные товары и услуги, примером является альянс между Deutsche

Telecom, France Telecom и Sprint (США); соглашения крупных авиакомпаний, которые оперируют на дальних маршрутах, и более мелкими перевозчиками, которые обслуживают короткие региональные маршруты;

- альянс вертикального типа - создается с поставщиками комплектующих изделий и услуг;

- альянс по дистрибуции – основан на долгосрочном сотрудничестве с дистрибьюторами и потребителями;

- родственный диверсифицированный альянс - образуются с организациями, которые производят взаимодополняемые и товары или услуги-заменители;

- перспективный диверсифицированный альянс - образуется с корпорациями, которые оперируют в изначально несвязанных отраслях, где потенциально возможно размывание границ, как правило, вследствие инноваций.

Ведущими компаниями всего мира создаются стратегические альянсы с целью усиления общих возможностей в обслуживании континентов и продвижении к всеобщей вовлеченности в деятельность на мировом рынке.

Примерами стратегических союзов могут служить соглашения между IBM и Mitsubishi, IBM и Apple. IBM, считая необходимым объединить усилия с другими ТНК в сфере НИОКР, при разработке новейшей микросхемы, в исследовательском центре IBM в конце 90-х годов объединила около двух сот ученых корпораций IBM, «Тошиба», «Томпсон», «Сименс».

В середине 1990-ых гг. компания Nestle вывела на рынок новую марку чая со льдом Nestea, которая предназначалась для продажи на автозаправках, в киосках, школах. Не имея достаточного опыта, компания решила сотрудничать в форме альянса для продвижения нового товара с компанией Coca-Cola. Nestle воспользовавшись расширенной сбытовой инфраструктурой компании Coca-Cola, успешно осуществила продажи чая Nestea. [11]

В целях расширения ассортимента продукции и круга потребителей, стратегические альянсы занимаются проведением совместных маркетинговых

исследований, использованием совместных каналов сбыта, и рекламных кампаний. Примером является альянс «Ниссан мотор» (Япония) и ТНК «Даймлер-Бенц», в результате которого немецкая ТНК увеличила свою долю на азиатском рынке на 20%. Порой следствием стратегических альянсов является слияние их участников: покупка компанией «Форд» контрольного пакета «Мазда», осуществленной при взаимной поставке кузовов и трансмиссий для новой модели автомобиля «Эскорт» ТНК «Форд». [12]

Говоря об экономике России межфирменные стратегические альянсы однозначно могут стать одним из важнейших инструментов развития отстающих российских отраслей, однако требуют тщательного анализа и индивидуального подхода.

В сфере автомобилестроения перспективны научно-технические альянсы среднесрочной и комплексные альянсы в долгосрочной перспективе, примером может послужить альянс 2009 г. Renault и «АвтоВАЗ». Бытовая техника и электроника на данный момент использует маркетинговые альянсы, в перспективе — научно-технические. 14 марта 2007 г., Внешэкономбанк, компания «Мерлони Проджетти» и ООО «Литинтерн Консалт» подписали соглашение о создании совместного российско-итальянского предприятия — Орский завод бытовой техники, благодаря итальянскому партнеру на предприятии проведена комплексная модернизация.[13]

Пример успешного использования стратегического партнерства для усиления своих конкурентных преимуществ представляет ОАО «НК «Альянс»» - вертикально-интегрированная нефтяная компания, лидер нефтепродуктового рынка Дальнего Востока России. В 2008г. слилась с компанией West Siberian Resources, в результате чего была образована международная нефтяная компания Alliance Oil. НК «Альянс» пошел на слияние с WSR ради сырьевой базы и возможностей стокгольмской площадки Nasdaq. В 2011 г. компания заключила меморандум о сотрудничестве в области геологоразведки и добычи нефти и газа с испанской компанией Repsol, создано совместное предприятие по нефтедобыче, в которое стороны внесли по \$400 млн. [15]

Большинство компаний России сравнительно с зрелыми зарубежными ТНК не «альянсоспособны» по различным параметрам, прежде всего - по объему капитала, финансовому и научно-технологическому потенциалу. Формирование и развитие мощных МСА с российским участием, необходимо не только в предпринимательских кругах, а также имеет фундаментальное значение для общенациональных интересов России.

Основным субъектом МСА, доминируя в мировой экономике, являются зрелые ТНК, чьи операции приобрели настоящий глобальный характер.

Международные монополии

Зарубежная экономическая литература содержит несколько определений международных монополий, называя их многонациональными, интернациональными, транснациональными и глобальными корпорациями. Все же целесообразным будет все корпорации разделить на национальные и транснациональные, а транснациональные, в свою очередь, на интернациональные, многонациональные (мультинациональные) и глобальные корпорации. Данные виды корпораций по факту содержат этапы их развития: от национальной к интернациональной, от интернациональной к многонациональной и от последней — к глобальной корпорации.

Известным маркетингологом Ф. Котлером по организационным принципам выделено следующие четыре типа международных компаний, основываясь на организационный принцип. (рисунок 4).



Рисунок 4 - Типы международных компаний

Источник: Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: Учебник . — М.: Юрист , 2004. — 368 с.

Российские экономисты предлагают следующую классификацию:

— транснациональными корпорациями (ТНК) являются национальные монополии с зарубежными активами, чья производственная и торговая деятельность выходит за пределы своего государства. ТНК осуществляют деловую активность, посредством образования филиалов и дочерних компаний за рубежом;

— многонациональными корпорациями (МНК) являются международные корпорации, которые объединяют национальные компании нескольких государств. Пример МНК - швейцарско - шведская компания АВВ (Asia Brown Boveri), которая специализируется в области машиностроения, электронной инженерии. В число ведущих МНК Европы входит англо - голландская компания «Юнилевер», «Филипс» и др. «Роял Датч Шелл» - ведущая компания по объемам инвестиций в Россию, в 1997 г. имела максимальный размер чистой прибыли — 6,9 млрд. долл., и за это попала в Книгу рекордов Гиннеса 1998 г. [9]

Интернациональными признают национальные компании с зарубежными активами, созданные за рубежом филиалы таких компаний не имеют юридической самостоятельности, а зарубежные рынки рассматриваются как продолжение рынка национального. Поэтому такие компании имеют очень высокий уровень централизации принятия управленческих решений и контроля за деятельностью филиалов со стороны материнской компании.

Ведущими международными корпорациями создается международное производство, оптимизируются издержки, повышается конкурентоспособность. Результатом чего является появление глобальных корпораций, представляющих крупнейшие финансово-производственные научно -технологические, торгово - сервисные объединения. В химической, электротехнической, электронной, нефтяной, автомобильной, информационной и банковской отраслях наблюдаются самые значительные признаки глобализации.

Глобальной стратегией корпорации является та, для которой характерно:

- рынок и конкуренция рассматриваются с мировой позиции;
- деятельность осуществляется в общемировом масштабе;
- значительная часть прибыли направлена на НИОКР;
- предприятия и производственные филиалы интегрируются в единую международную сеть управления;
- различного рода интеграционные соглашения заключаются с другими ТНК.

В ходе своего развития с конца XIX в., международными корпорациями была совершена значительная эволюция. Первое поколение было представлено колониально - сырьевыми ТНК. При Первой мировой войне и послевоенный период стали востребованы ТНК, производящие вооружение. Благодаря либерализации международных экономических отношений, появлению новых свободных государств, растущему мировому потребительскому спросу, международные корпорации обретают все большую популярность и значение.

Многонациональная компания (МНК)

МНК одна из наиболее сложных форм организации международного бизнеса, использующая международный подход в поиске зарубежных рынков, комплексную глобальную философию бизнеса, которая предусматривает хозяйственную деятельность как внутри страны, так и за ее пределами. [16]

Многонациональными корпорациями координируется их деятельность посредством штаб-квартир. Аффилированные и дочерние компании МНК, действующие на зарубежных рынках, при этом получают существенную свободу действий в вопросах адаптации своей деятельности к местным условиям. Выделяют основные принципы, которые лежат в основе МНК:

- наличие корпоративной целостности, по принципу акционерного участия; ориентированы на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;

- единая управленческая вертикаль и единый центр контроля в виде холдинговой компании, банка, либо группы взаимосвязанных компаний;
- бессрочность существования МНК.

Применение глобального, интегрированного подхода к бизнесу в целях поиска новейших возможностей, многонациональная компания является разновидностью холдинговой компании, которая стремится адаптировать свои продукты и маркетинговую стратегию к местным особенностям.

Сегодня МНК, преобразовавшись в транснациональные группы компаний, занимающих лидирующие позиции в производственном, торговом, финансовом и научно-исследовательском профиле, оставаясь надежной опорой экономики развитых стран, также стали одной из главных сил мирового хозяйства. В 1976 г. насчитывали около 11 тыс. МНК в, в 1990-х гг. это количество превысило 35 тыс. На сегодняшний день по всему миру функционирует 40 тыс. МНК, с 200 тыс. подразделениями в 150 странах.

МНК, превратив мировую экономику в подлинно международное производство, дали импульс развития научно-техническому прогрессу в различных его современных формах, обеспечив тем самым повышение технического уровня и качества продукции, рост эффективности производства. [6]

Наиболее ярким примером МНК является компания Unilever. История компании Unilever начиналось в 1880 гг. в Англии и Голландии. Наименование Unilever произошло в 1930 году, когда Маргариновый Союз Голландии Margarine Uni и британская мыловаренная компания Lever Brothers решили объединиться, решив, что в производственном процессе они зависимы от одинакового сырья (масел и жиров), осуществляют свою работу на одних сбытовых рынках. Сегодня, помимо мыла и маргарина, компанией производится множество других товаров: продукты питания, напитки и стиральные порошки, средства личной гигиены, которые продаются в 88 странах мира. На российский рынок компания вышла в 1991 году, открыв в 1992 представительский офис «Юнирус» в Москве. [17]

Сегодня в России действуют разные виды МНК: филиалы и дочерние предприятия зарубежных транснациональных корпораций, российские гиганты с филиалами за рубежом, предприятия со смешанным капиталом из стран дальнего и ближнего зарубежья. Эксперты выделяют три категории хозяйственных структур, которые действуют в России и соответствуют этому определению:

- крупные корпорации добывающего сектора, большинство из которых находятся в российской собственности, но переросли национальные границы и имеют предприятия и филиалы в зарубежных странах, а также совместные предприятия в России;

- филиалы крупных иностранных компаний (из дальнего зарубежья) на территории России;

- относительно небольшие фирм, находящиеся в иностранной или совместной собственности, многие из которых образованы с участием капитала из стран Ближнего зарубежья (российско-белорусские и т.д.).

Финансово-промышленные группы

Говоря об организационных формах, все крупнейшие современные МНК являются международными финансово-промышленными объединениями, с включением в организационную структуру головной компании и многочисленных связанных с ней корпоративным участием дочерние и ассоциированные фирмы, которые расположены как в основной стране базирования МНК, так и за границей. Наиболее существенными характеристиками ФПГ являются:

- интеграция всех составляющих звеньев путем объединения управленческой, ценовой, технической, кадровой политики;

- общая стратегия;

- добровольное участие с сохранением юридической самостоятельности участников;

— структура ФПГ позволяет разрешать вопросы производства и сбыта с наименьшими затратами, сравнительно с другими крупными предприятиями и объединениями.

Различные страны обладают отличительной структурой и характером деятельности интегрированных объединений, обусловленные историческими обстоятельствами создания ФПГ в определенной стране, особенностями законодательного и антимонопольного регулирования, степенью развития фондового рынка, ролью финансовых организаций и государства в вопросах корпоративной собственности и управления. В таблице 1 представлены основные характеристики ФПГ различных стран.

Таблица 1 - Характеристика ФПГ

Страна, пример	Источники капитала	Механизмы трансформации капитала	Тип акционерной структуры	Ядром ФПГ представлено	Тип головной холдинговой компании
США (Chase Manhattan Corporation)	Независимые частные инвесторы	Фондовый рынок	Иерархия	Банком	Банковская ХК
				Промышленной корпорацией	Смешанная или чистая ХК
Германия Deutsche Bank (Сименс, Бош)		Банковская система	Иерархия с элементами перекрестного участия	Банком	Банковская ХК
				Промышленной корпорацией	Смешанная либо чистая ХК
Япония (Mitsubishi, Mitsui, Sanwa)	Государство			Этархия	Банком
Южная Корея (Samsung, Daewoo, LG, Hyundai)	Семейный капитал	Прямые инвестиции	Иерархия	Торгово-промышленной компаний	Смешанная ХК
Россия	Государство	Ваучерная приватизация, инвестиционные конкурсы		Промышленным или торговым предприятием	
		Залоговые аукционы		Банком	Чистая ХК

В России ФПГ создаются на основании Указа Президента РФ от 5 декабря 1993 г. № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» путем объединения финансовых и материальных ресурсов фирм разного профиля (предприятия, банки, организации).

В начале 90-х гг. начали понимать, что самым эффективным путь создания и развития российских транснациональных компаний – это институт финансово - промышленных групп. Примером «Ингосстрах», ее материнской компанией является «Базовый элемент» (Базэл) — российская финансово-промышленная группа, объединяет компании, контролируемые Олегом Дерипаской. Дочерние и ассоциированные фирмы «Ингосстрах» расположены в таких странах, как США, Нидерланды, Великобритания, Франция, Германия, Австрия.

Многие международные корпорации России появились совсем недавно, такие как «Микрохирургия глаза», «Лукойл». Некоторые компании не относят себя к числу промышленно - финансовых групп, фактически являясь таковыми. Наиболее яркие примеры представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные финансово -промышленные группы России

ФПГ	Финансовая сфера	Промышленность
Газпром	Банк «Империял» Газпромбанк, Национальный резервный банк	Газпром
ОНЭКС ИМ	ОНЭКСИМ банк	СИДАНКО, Норильский никель, Связьинвест
Лукойл	Банк «Империял»	Лукойл
Менатеп	МенатепСпб, Доверительный инвестиционный банк	Являлась основным акционером ОАО «НК ЮКОС»

Большинство групп сформировано вокруг промышленных или торговых предприятий, особенностью такого рода ФПГ является вертикальная интеграция в рамках одной отрасли (нефтяная, лесная). Остальные ФПГ созданы банками путем приобретения крупных пакетов акций на аукционах. Эти группы горизонтально интегрированы, либо являются конгломератами, которые включают в себя предприятия несвязанных отраслей. Во время приватизации в

России возникло много крупных организационно -хозяйственных структур нового типа (государственные, смешанные и частные корпорации, концерны, ФПГ), которые способны успешно действовать на внутреннем и внешнем рынках. Ярким примером является компания «Газпром», контролирующая 34% мировых запасов природного газа.

Также примерами современных ФПГ Российской Федерации являются: «Уральские заводы», «Русхим», «Сокол», «Драгоценности Урала», «Сибирь» и др. Пример ФПГ в рамках СНГ - «Нижегородский автомобиль», в составе которого 39 юридических лиц: предприятий, банков, научных организаций и страховых компаний.

Межгосударственным экономическим комитетом стран СНГ разработана Конвенция о транснациональных корпорациях в странах СНГ. Целью которой является: формирование транснациональных производственных структур в СНГ, активная промышленная политика, привлечение инвестиций. С целью поддержки развития данных положений, Россия заключила двусторонние соглашения с такими странами как Белоруссия, Казахстан, Узбекистан, Киргизия и Таджикистан.

При условиях стабильной и крепкой поддержки государством, ФПГ могут превратиться в объект экспортно -ориентированного экономического роста, который будет активно способствовать прогрессивным качественным изменениям российской экономике. [9]

Холдинговая форма организации МНК

Большая часть многонациональных компаний Европы и Северной Америки обладают иерархическим принципом и холдинговой формой организации. Холдинговой компанией определяют особый тип финансовой или финансово-промышленной компании, созданной с целью владения контрольным пакетом акций других фирм для делового контроля и управления их деятельностью.

Наиболее распространенными являются финансовые («чистые») и смешанные холдинговые компании. Цель создания финансовой холдинговой компании - реализация функций финансового контроля и управления.

Цель смешанной компании - предпринимательская деятельность: промышленная, торговая, транспортно-логистическая, кредитно-финансовая. Смешанные холдинги в основном выступают головными компаниями большинства МНК, представляя промышленные концерны, конгломераты, с большей степенью диверсификации и ослабленными функциональными связями между компаниями группы.

В настоящее время происходит увеличение финансовых холдинговых компаний, которые объединяют финансовые и нефинансовые фирмы в многонациональные групповые структуры. Данный вид холдинговых компаний обладает рядом отличий от других финансовых институтов.

Отличительно от банков, холдинговые компании не ограничены законодательно по поводу осуществления прямых инвестиций в нефинансовые предприятия. Имея соответствующую лицензию, холдинговая компания обладает правом осуществлять определенную финансовую деятельность, исключая банковскую. Это отличие имеет смысл в государствах, с законодательным ограничением участия банков в капиталах компаний нефинансового сектора, например, США. Однако в Германии подобных ограничений не существует, следовательно, грань между банками и холдинговыми компаниями мало очевидна.

Финансовую холдинговую компанию от других финансовых институтов в основном отличает выработка и реализация инвестиционной стратегии, цель которой установить деловой контроль над существующими или новыми фирмами, которые находятся в поле ее интересов.

При распределении управленческих функций холдинговую компанию еще называют «головной организацией». При достаточной степени участия инвестора в лице холдинговой компании в акционерном капитале другой фирмы, для осуществления управления ее текущих операций, такую фирму определяют,

как дочернюю. Контроль над предприятием осуществляется при наличии больше 50% голосующих акций. Одновременно, владение более 50% акций - критерий, по Международным стандартам бухгалтерского учета, позволяющий формировать консолидированную финансовую отчетность МНК, которая включает данные о бухгалтерском балансе и финансовых результатов.

Дочерняя компания являющаяся холдинговой по отношению к одной или нескольким фирмам, ее называют промежуточной холдинговой компанией или субхолдингом. Компания, находящаяся под акционерным или финансовым контролем со стороны холдинговой компании МНК, не относящаяся к дочерней, называется зависимая (или «присоединенной», «ассоциированной», либо «аффилированной»). Составляющие МНК холдинговую компанию, дочерние и зависимые фирмы являются группой компаний. [9]

За деятельностью холдинговых компаний следит местное корпоративное и антимонопольное законодательство. Американскими антитрестовскими законами (первый - Закон Шермана, 1890 г.) было положено начало преобразованию трестов в холдинговые компании. Сегодня антимонопольным законодательством регулируется проведение сделок слияния и поглощения.

Объединяются как отдельные коммерческие организации, так и холдинговые компании. Примером является объединение двух сталелитейных концернов Германии и Нидерландов: компаниями KN Hoogovens NV и Hoesch AG создана на паритетных началах управляющая компания Estel NV.

Многие холдинговые компании образованы путем дробления крупных компаний при реструктуризации. Данный способ является характерным для российских предприятий начала 90 - х годов при переходе на самоокупаемость. Трансформация приводила к созданию большого числа дочерних компаний (бывших производств) со 100% участием материнской компании.

Коммерческие организации могут объединяться в холдинговые компании несколькими путями, представленными в таблице 3.

Таблица 3 - Пути объединения в холдинговые компании

Путь объединения	Тип интеграции	Характеристика	Пример
Последовательное присоединении или получение контроля над компаниями	Горизонтальная интеграция	Компаниями объединенные одним бизнесом (машиностроение, пищевая промышленность). Основная цель - завоевание новых секторов рынка.	Британские табачные компании British-American Tobacco (BAT) и Rrothmans International, - 2-ое и 4-ое места в мире по объему продаж, создали единый концерн.
Объединение предприятий единого технологического цикла (от сырья до готовой продукции)	Вертикальная интеграция	Главная цель - снизить издержки, достигнуть ценовой стабильности, повысить стоимость компании.	Пример - объединение электростанции и угольного разреза Приморского края, из Приморской ГРЭС и Лучегорского разреза образована ЛуТЭК, контрольный пакет достался РАО ЕЭС России.
Создание предприятий с последующим присоединением к группе	Вертикальная и горизонтальная интеграция	Происходит повышение стоимости компании, снижение издержек, преимущества в ценовой конкуренции, расширение производства	Данной тактики придерживается компания Макдональдс, в качестве вклада передавая торговую марку, технологию менеджмента.

Яркие примеры холдинговых компаний в России: Интеррос, Газпром-медиа, Газпром нефть. К таким компаниям отнесят государственный концерн «Нафта Москва» (бывший Союзнефтеэкспорт) с дочерними компаниями в таких странах, как Финляндия, Бельгия, Англия, Дания, Италия.

Традиционными ведущими холдинговыми центрами выступают Нидерланды и Люксембург. Кроме того, к странам, предоставляющим благоприятные условия для регистрации и функционирования холдинговых компаний относятся Австрия, Дания, Франция, Германия, Испания и Швеция.

Транснациональные корпорации

Транснациональная корпорация - крупное объединение, которое использует в хозяйственной деятельности международный подход и предполагает формирование и развитие международного производственно-сбытового, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия

решений в стране базирования и с филиалами, представительствами и дочерними компаниями в других странах.

Особенность ТНК – в этой форме объединяются централизованное руководство и определенная степень самостоятельности юридических лиц и структурных подразделений, которые расположены в разных странах, находятся в составе (филиалы, представительства, дочерние компании). ТНК является национальной компанией с зарубежными активами, национальной по капиталу и степени контроля, международной по сфере деятельности. Подконтрольные зарубежные предприятия образуются на экспорте капитала крупнейшими национальными корпорациями. Сегодня ТНК - основной субъект на мировом рынке. Транснациональные корпорации необходимо различать от межнациональных корпораций, образующихся слиянием капитала разного национального происхождения. [18]

Существует несколько типов транснациональных корпораций:

- горизонтально интегрированные корпорации с предприятиями;
- вертикально интегрированные корпорации, одним собственником объединяются наиважнейшие сферы производства продукта;
- диверсифицированные корпорации, включающие национальные предприятия вертикальной и горизонтальной интеграции (пример - шведская корпорация Nestle, 95% всего производства находится за рубежом). [19]

Половина мировой промышленности, более 2/3 внешней торговли приходится на ТНК, сосредоточенных в основном в развитых странах. Двадцатка крупнейших по обороту компаний состоит из следующих ТНК стран: США, Япония, Германия, Франция, Великобритания и Нидерланды. Контролирующих 80% патентов и лицензий на изобретения и ноу-хау.

ТНК контролирует: на 85% рынок меди и бокситов, на 80% рынок чая и олова, на 75% рынок сырой нефти, натурального каучука и бананов. Половина операций по экспорту в США производится крупнейшими ТНК, в Великобритании эти же операции совершают до 80% ТНК, в Сингапуре — 90%.

На предприятиях ТНК занято больше 70 млн человек. Учитывая различную инфраструктуру и смежные отрасли, ТНК предоставили работу 150 млн человек.

Как правило, ТНК производят расширение своего международного бизнеса приобретая или создавая за рубежом новые компании, совместные предприятия, альянсы. Важное явление для ТНК в конце прошлого столетия сыграли сделки по слиянию и поглощению компаний во многих отраслях производства. Особо динамично происходило слияние и поглощение ТНК в сферах банковского и страхового дела, автомобилестроения, нефтяной отрасли.

Для 90-х гг. финансовая сфера характеризовалась высокой степенью слияний и поглощений. В апреле 1996 г. «Токио Мицубиси банк», возникла впоследствии слияния двух банковских институтов: «Банка Токио» и «Банка Мицубиси». Позже в США образовалась банковская корпорация «Чейз Манхэттен» путем слияния банков «Чейз» и «Кемикл».

В настоящее время наибольшую активность проявляют производители продуктов потребления, поставщики энергоносителей и фирмы, занятые в сфере услуг. В 2014 г. было зафиксировано свыше 6900 трансграничных сделок общим объемом 880 млрд долл. США.

Транснациональные корпорации обладают рядом определенных критериев:

- количество стран, где действует корпорация - от двух до шести и более стран;
- определенный размер капитализации;
- минимальная доля иностранных операций в доходах или продажах, в основном 25%;
- иметь не менее 25% голосующих акций в трех или более странах;
- интернациональный состав персонала и высшего руководства корпорации.

Чтобы оценить уровень транснационализации корпорации применяют индекс транснационализации, который представляет среднее значение таких

показателей, как: отношение зарубежных активов к общему объему активов, зарубежные продажи к общему объему продаж и численность работников за рубежом к общему числу занятых в корпорации. Благодаря этому индексу было посчитано, что самыми транснационализированными компаниями являются ТНК Гонконга (индекс 86%), Ирландии (64%), Сингапура (59%). Также международный статус фирмы в настоящее время показывает такой показатель, как размер процента продаж, товаров, реализуемых за пределами страны происхождения компании. По этому показателю одним из мировых лидеров является швейцарская фирма «Нестле» (98%).

ТНК - это не только производственные компании, но и транснациональные банки, сформированные благодаря острой конкурентной борьбе и процессам глобализации, телекоммуникационные компании, страховые компании, аудиторские компании, инвестиционные и пенсионные фонды.

Образование ТНК по всему миру обусловлено различными решающими факторами: США — финансовым капиталом, в Японии — взаимным владением акции, наличием собственных информационных, финансовых, транспортных средств, в Южной Корее и Японии — координацией и поддержкой государства. При усилении диверсификации производства и под воздействием научно-технического прогресса сегодня, преобладающим типом объединений стали международные концерны, с созданием многоотраслевых комплексов.

Транснациональные корпорации оказывают все большее влияние на экономику государств, особенно развивающихся, в которых, действуют филиалы и дочерние компании ТНК. Несмотря на национализацию своих активов развивающимися странами в сырьевых отраслях, крупные промышленные корпорации все же занимают господствующее положение в мировом производстве и торговле топливно-сырьевыми ресурсами. [4]

Низкие цены местного сырья, небольшая заработная плата, способствуют созданию международными фирмами в развивающихся странах предприятий, производящих продукцию на экспорт в страны своего базирования или в другие государства. ТНК, имеющие дочерние компании и филиалы в Центральной

Америке, Карибском бассейне и в Мексике, мало связаны с национальными рынками данных стран. В Бразилии, Южной Корее ТНК, наоборот, довольно тесно интегрированы в местную экономику, при этом принимающая страна извлекает значительные преимущества, развивая национальные производительные силы, модернизируя экономические структуры страны.

ТНК часто переносят в развивающиеся страны не отвечающую их интересам отраслевую структуру производства, расточительно эксплуатируя их природные ресурсы, загрязняя окружающую среду, перекачивая в страны базирования значительную часть прибыли. Чтобы ограничить негативные последствия международной интеграции, приняли решение ООН о разработке универсального кодекса поведения ТНК, который регламентирует их деятельность. В июле 2003 г. Комиссией по правам человека ООН был одобрен проект конвенции «Нормы ответственности транснациональных корпораций», который возлагает на крупный бизнес те же обязательства, что и на государства.

Существенная черта деятельности ТНК - диверсификация производства и услуг. На шведском автомобильном концерне «Вольво» выпускается как популярные автомобили, так и более 30 дочерних компаний разного профиля в Швеции, десятки за рубежом, производящие моторы для катеров, авиационные двигатели, продукты и даже пиво («Приппс»).

Каждая из 500 крупнейших ТНК США имеет в среднем предприятия 11 отраслей, а наиболее мощные охватывают по 30—50 отраслей (рисунок 5). В группе из ста ведущих промышленных фирм Великобритании многоотраслевыми являются 96, в Германии — 78, во Франции — 84, в Италии — 90. Экономическая целесообразность определяет количество и характер входящих в ТНК предприятий. [5]

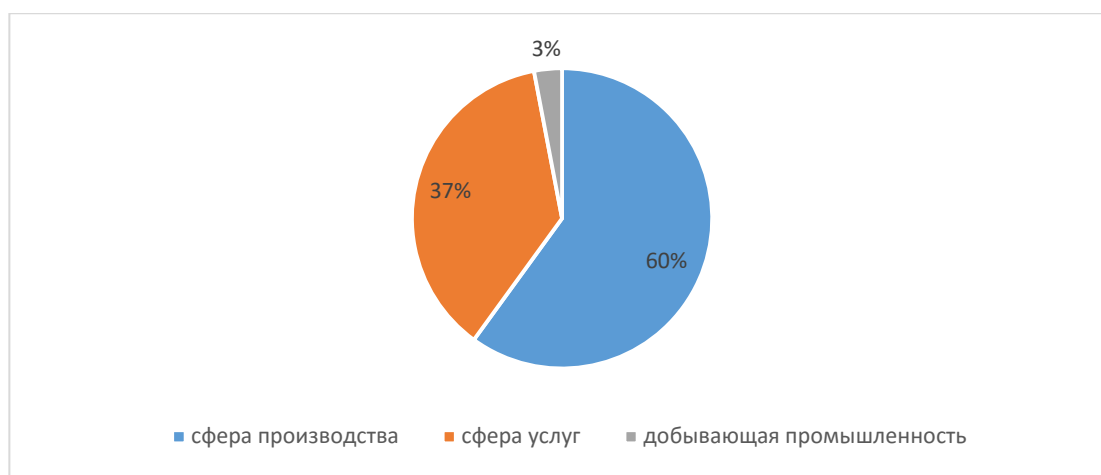


Рисунок 5 - Отраслевая принадлежность компаний

Источник: рисунок выполнен автором работы.

Согласно данным ООН в мире в настоящее время существует 82 000 материнских корпораций, имеющих 810 000 иностранных филиалов. [9]

К началу 21-го века объем инвестиций ТНК в мировой экономике оценивался в размере свыше 3 трлн. долларов. В 2001-2008 годах, на 100 крупнейших ТНК, занимающих лишь 0,16% от их общего числа, приходилось 12% зарубежных активов, 10% объемов продаж, а также 15% численности, работающих за рубежом.

Существует несколько классификаций наибольших и наиболее значимых ТНК. Каждая из них позволяет оценить деятельность корпорации, а также выявить лидеров в списке в соответствии с выбранными критериями (таблица 4).

Таблица 4 - Значимые корпорации мирового масштаба

Критерий	Пример
Наиболее значимые корпорации мирового масштаба с точки зрения получаемых доходов	Wal-Mart Stores, British Petroleum, Exxon-Mobile, Royal Dutch\ Shell Group, General Motors, Ford Motor, Daimler Chrysler, Toyota, General Electric.
Компании с наибольшей капитализации	General Electric, Microsoft, Exxon-Mobile, Pfizer, Wal-Mart Stores, Citigroup, Johnson&Johnson, Royal Dutch\ Shell Group, BP, American International Group
Обладатели наиболее ценных торговых марок	Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Intel, Nokia, Disney, McDonald, Malboro
Корпорации с наибольшим инвестиционным потенциалом (с наибольшей долей иностранного капитала)	Vodafone, General Electric, Vivendi Universal, Deutsche Telekom, Exxon-Mobile, General Motors, Ford Motor
Головные информационные фирмы мира	IBM, Hewlett Packard, Verizon, Communications, France Telecom, Samsung, Vodafone

Что касается представительства российских компаний следует отметить публикации «Financial Times» (FT), которые делают ежегодную оценку крупнейших мировых ТНК. Ниже представлены 10 крупнейших компаний по рыночной стоимости на март 2015 г. Как видно лидирующие позиции занимают компании США, в этом же списке Россия занимает 170 место, представлена компанией Газпром (в 2014 занимал 83 место) и 213 место занимает Роснефть соответственно (в 2014 занимал 122 место), Лукойл на 271-ом (Таблица 5). [20]

Таблица 5 - Крупнейшие компании по рыночной стоимости, март 2015 г.

Место в рейтинге		Компания	Страна	Рыночная стоимость, млн долл.
2015 г.	2014 г.			
1	1	Apple	США	724 773,1
2	2	Exxon Mobil	США	356 548,7
3	5	Berkshire Hathaway	США	356 510,7
4	4	Google	США	345 849,2
5	3	Microsoft	США	333 524,8
6	16	PetroChina	Китай	329 715,1
7	7	Wells Fargo	США	279 919,7
8	6	Johnson & Johnson	США	279 723,9
9	21	Industrial&Commercial Bank of China	Китай	275 389,1
10	14	Novartis	Швейцария	267 897,0

Ниже представлены результаты 2015 г. исключительно по российским компаниям, следует отметить, что в данном списке лидируют компании топливно-энергетического комплекса. [20]

Таблица 6 - Крупнейшие компании России по рыночной стоимости, 2015 г.

2015	2014	Компания	Рыночная стоимость, млн дол.
170	83	Газпром	56 569,8
213	122	Роснефть	45 973,8
271	206	Лукойл	39 581,6
421	417	Норильский Никель	28 310,2
441	332	Сургутнефтегаз	27 469,4

В мировом списке крупнейших компаний по рыночной стоимости в 2015 году Россия представлена лишь пятью компаниями. Например, в 2013 г. показатели были намного перспективнее: «Газпром» занимал в этом же списке

57 место, а «Роснефть» 81. Из данных статистик видно, как политические и экономические события в мире за два последних года сказались на судьбе крупнейших российских компаний.

В данном параграфе были перечислены различные формы международной кооперации, выработанные практикой современного международного бизнеса. В заключение в приложении А отражены основные преимущества и недостатки различных форм международной предпринимательской деятельности.

1.3 Внешнеэкономическая деятельность предприятия

Внешнеторговый бизнес или внешнеторговая деятельность (ВТД) является видом международного бизнеса, наряду с инвестиционным бизнесом, производственной кооперацией, научно-техническим сотрудничеством и сферой услуг. В Российской Федерации внешнеэкономическая деятельность реализуется преимущественно через внешнеторговую деятельность (ВТД) - предпринимательская деятельность, включающая в себя международный обмен товарами и услугами, информацией и результатами интеллектуальной деятельности. [9]

Стратегическая цель внешнеэкономической деятельности заключается в максимизации выгоды при осуществлении сделок с международными партнерами. Основные участники: государство, производственные и коммерческие структуры. Субъект внешнеэкономической деятельности - юридические и физические лица, занимающиеся международной предпринимательской деятельностью в соответствии с законодательствами определенных стран.

При существующей самостоятельности участников ВЭД государство оставляет за собой право регулировать важнейшие аспекты этой деятельности. Основы государственного регулирования ВЭД определены в Федеральном

законе «О государственном регулировании внешнеэкономической деятельности». [22]

Государственное регулирование ВЭД базируется на определенных экономических и административных методах. К ним можно отнести таможенно-тарифное регулирование в виде применения импортно-экспортного тарифа; квотирование, лицензирование и т.д.

В России государственная внешнеторговая политика разрабатывается под руководством Президента Правительством РФ, а федеральные органы власти, непосредственно отвечающие за ее реализацию, – это Министерство промышленности и торговли РФ и Государственный таможенный комитет (ГТК).

Развитие внешнеэкономической деятельности в мировом масштабе способствует решению следующих задач:

- углублению международного разделения труда;
- экономии общественного труда в странах, активно осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;
- интенсивному и рациональному обмену результатами труда;
- дальнейшему укреплению экономико - политических, научно - технических, культурных связей;
- увеличению числа стран мира, участвующих в создании рыночной экономики;
- успешному функционированию международных корпораций.

«Внешеэкономические связи» различаются с понятием «внешнеэкономическая деятельность». Принципиальное различие заключается в роли государственных структур. Внешнеэкономические связи относят к макроэкономическому (межгосударственному) уровню регулирования, а внешнеэкономическая деятельность осуществляется на микроуровне.

Реализация внешнеэкономических связей осуществляется «сверху вниз» - регулируется полностью правительством, осуществляется через систему госзаказа. Объем и перечень номенклатуры товаров и услуг

внешнеэкономической деятельности определен на уровне фирм.

Внешнеэкономическая деятельность фирмы сопровождается значительным числом сопутствующих операций по продвижению товара и предоставлению услуг в сфере транспорта, страхования, банковских и других услуг, в сфере изучения коммерческой информации и прохождения таможенных процедур. Функции предприятий по заключению и осуществлению международных сделок выполняют внешнеторговые фирмы (ВТФ), действующие в составе предприятий, или специально создаваемые отделы внешнеэкономической деятельности предприятий.

ВТФ могут функционировать и в составе отраслевых внешнеэкономических организаций. Существуют следующие функциональные подразделения внешнеторговой фирмы:

- маркетинговые;
- оперативно-коммерческие;
- планово-экономические;
- валютно-финансовые;
- учета;
- юридические;
- инженерно-технические и др.

Основными отличиями функций ВТФ и отделов ВЭД - внешнеэкономические отделы находятся «ближе к производству», занимаются исследованиями и анализом различных зарубежных рынков и возможностей предприятия в данном контексте, участвуют в разработке и осуществлении стратегических решений.

Внешнеэкономический отдел предприятия обладает следующими функциями:

- научно-техническое сотрудничество;
- выбор экспортной стратегии;

- аналитические исследования, например, в вопросе конкурентоспособности, конъюнктуры, цен, сбытовых прогнозов;
- поиск клиентов и ресурсов;
- мероприятия по приему делегаций и оформлению документов;
- заключение договоров, например, работа с дилерами, агентами, оформление контрактов, картотек, переговоры;
- выполнение (или контроль выполнения) контракта.

Для успешной деятельности на внешних рынках нужна оптимальная организация работы, соответствующая определенным критериям. Критерии выбора оптимальной организационной структуры:

- размеры фирм;
- специализация;
- стиль управления;
- условия функционирования при влиянии внешней среды;
- экспортно – импортные показатели фирмы.

Собственный внешнеэкономический аппарат является системой служб: часть структуры предприятия или самостоятельное подразделение. Наиболее распространён встроенный экспортный отдел, где заключаются сделки, ведутся контроль и учет, осуществляется сотрудничество с международными торговыми посредниками. При крупных масштабах создается отдельный экспортный отдел, где осуществляется аналитическая, рекламная, кредитно-расчетная, транспортная работа и подготовка сбыта.

Дальнейшее развитие внешнеэкономического аппарата, как правило, осуществляется по следующей схеме:

- налаживается собственная сбытовая сеть;
- создаются и развиваются заграничные филиалы (юридически и финансово зависимы) или дочерние компании, контролируемые материнской компанией;
- осуществляется сотрудничество с зарубежными дистрибьюторами;

- используется торговая сеть зарубежных партнеров;
- создается ТНК с многообразными структурами и схемами сбыта; с открытием стратегических коммерческих центров.

Внешнеторговая деятельность является многосторонним, сложным процессом. Одной из главных проблем внешнеэкономической деятельности является столкновение различных интересов, нормативов, стандартов, законов, характерных для разных стран. Необходимость постоянного согласования интересов участников внешнеэкономической деятельности выходит на первый план. Проблемы, связанные с внешнеторговой деятельностью, разделяют на внутренние и внешние. К внутренним или эндогенным относят проблемы, вызванные тенденциями развития страны: нормативно - правовая база, состав участников внешнеэкономической деятельности, товарная структура внешней торговли. Внешние проблемы предприятий обусловлены такими процессами как глобализация и либерализация.

На внешнюю деятельность предприятий значительное влияние помимо государства оказывают различного рода международные организации. Для успешного развития международного бизнеса страны существенным является участие в организациях и союзах международного масштаба. Включение в комплекс мирохозяйственных связей обуславливает успех на международной арене. Россия не является исключением, особенно в момент тяжелой обостренной политической ситуации, санкции, экономического кризиса необходимо поддержание международных связей, заключение сделок с иностранными партнерами. При этом государство обязано защищать местного производителя от иностранных конкурентов.

Выводы к главе 1

В результате рассмотрения основных характеристик и особенностей международного бизнеса и его среды в главе 1 были выявлены преимущества и недостатки международного бизнеса:

— к основным преимуществам относят: оптимальное использование ресурсов, диверсификация продукции и бизнес-рисков, повышение качества продукции и услуг;

— существенными недостатками являются: вытеснение рынка местных компаний и производителей, полная зависимость городов и регионов от деятельности транснациональных компаний, отток рабочей силы.

— основной проблемой современного менеджмента является неспособность международного бизнеса своевременно отвечать на резкие изменения внешней среды и последствия мировых кризисов.

Важным при решении вышеперечисленных проблем является комплексный анализ и оценка внешней среды международного бизнеса фирмы, на которой строятся все стратегические и тактические решения международной деятельности компании. Комплексному анализу необходимо уделять больше внимания, при необходимости инвестировать больше средств.

При подробном рассмотрении основных форм международной кооперации, были выявлены положительные, отрицательные стороны их деятельности и основные проблемы, даны рекомендации по их разрешению:

— проблема российских стратегических альянсов (МСА) - их «альянсонеспособность» из-за отставания в финансовом и научно-технологическом потенциале от крупных зарубежных фирм. Следовательно, необходимо увеличить финансирование для научно-технологического направления, поощрять молодых ученых, важной является поддержка государства;

— для увеличения и расширения холдинговых компаний, финансово – промышленных групп и стратегических альянсов в России необходимо улучшить условия для их функционирования, а именно урегулировать налоговые ставки, снять барьеры для развития компаний, ввести государственные льготы;

— российские ТНК представлены в основном лишь компаниями топливно-энергетического комплекса, что говорит об односторонности развития нашей страны. Данный факт увеличивает риск для экономики всей страны, о чем

в последнее время свидетельствует ухудшающее положение отечественных компании в мировых рейтингах. Необходимо активно развивать другие отрасли экономики.

2 Организация управления внешнеэкономической деятельностью фирмы

2.1 Стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности предприятия

Стратегическим планированием внешнеэкономической деятельности предприятия является повторяющийся процесс воспроизводства желаемого места и положения предприятия на иностранных рынках. Стратегическое планирование осуществляется на основе маркетингового подхода.

При стратегическом планировании внешнеэкономической деятельности предприятия существует определенная последовательность, алгоритм, формализующий весь процесс по выходу предприятия на внешние рынки, который представлен на рисунке 6.

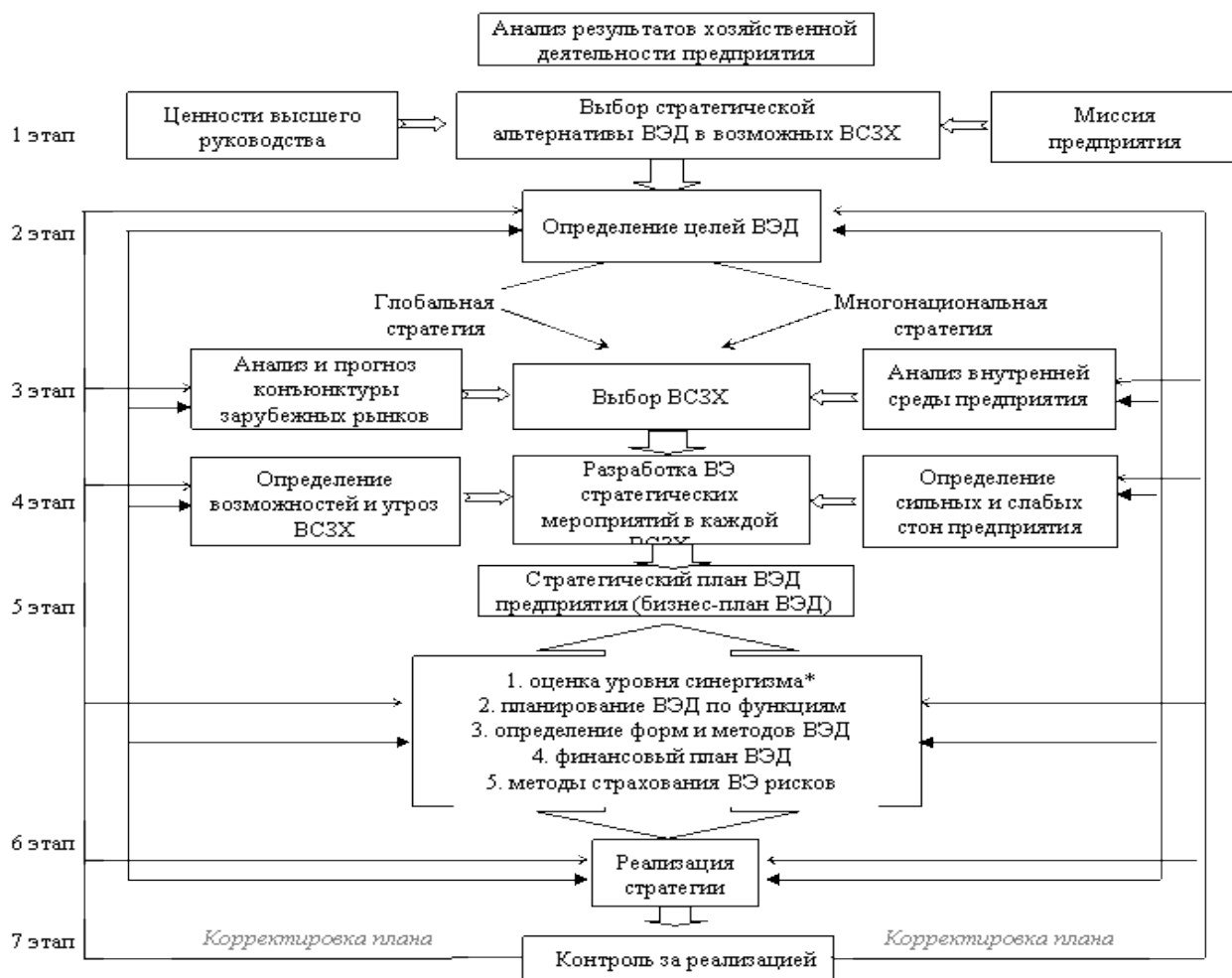


Рисунок 6 - Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия.

Источник: Мясоедова Л.В., Доценко Е.Ю. Донской государственный технический университет. – 2014.

Начальный этап планирования заключается в определении целей зарубежной деятельности предприятия, при этом учитывается общая миссия и ценности. Этот процесс можно разделить на три этапа (Рисунок 7).

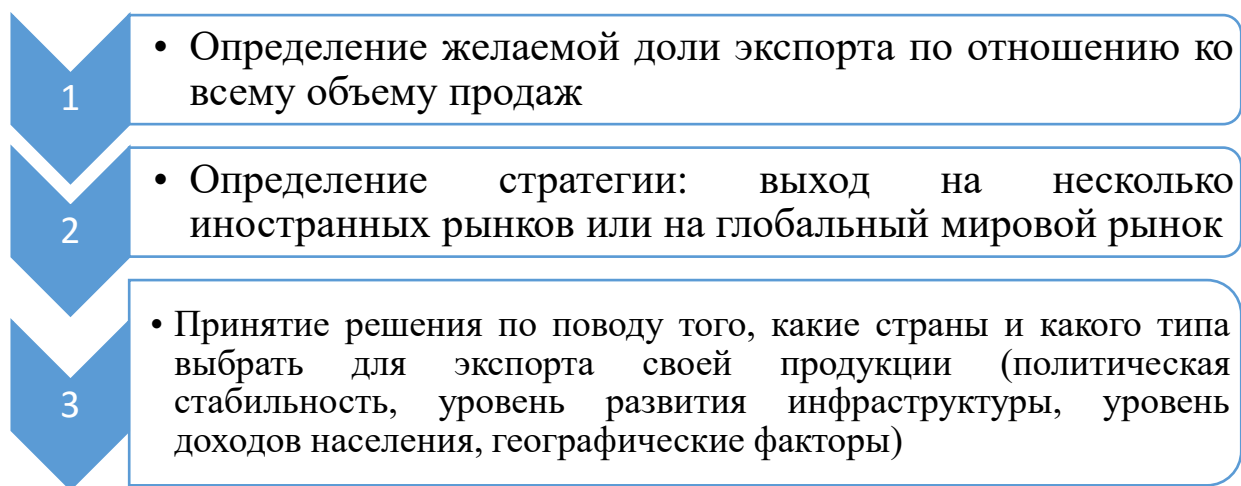


Рисунок 7 - Международные цели и задачи

Источник: рисунок выполнен автором работы.

Так как условия функционирования на внешнем рынке отличны от внутреннего, необходимой является разработка определенных мероприятий: в производственной, финансовой, маркетинговой сфере, а также касательно функциональных подразделений, сбыта, технологий, работы с персоналом, вовлеченных в международное сотрудничество.

Анализ внешней среды предприятия

Так как именно выбор иностранного рынка играет определяющую роль в дальнейшем развитии внешнеэкономической деятельности предприятия, анализу внешней среды предприятия необходимо уделять достаточно большое внимание.

Комплексный анализ и оценка внешней среды международного бизнеса фирмы являются важнейшим моментом по подготовке стратегических и тактических решений. Базовыми составляющими такого анализа являются:

анализ экономической и политической внешней среды, анализ правовой и культурной внешней среды. [6]

На первом этапе анализа выясняется ключевой вопрос – существует ли на данном рынке спрос на данную услугу или товар.

На втором этапе исследования осуществляется анализ финансовых условий и показателей, определяющихся уровнем инфляции, колебаниями валютных курсов, размером процентных ставок.

На третьем этапе анализа производится учет влияния политических и правовых факторов. Ключевыми являются: характеристика барьеров входа – импортные ограничения; риск изменения политической ситуации – возможность ограничения государством потоков иностранных инвестиций на его территории, или запрет перевода прибыли за границу, установление определенного процента от конечной прибыли.

Политическая стабильность региона, налоговая система, стандарты безопасности, контроль цен являются также немаловажными при принятии решения о стране базирования.

Четвертый этап исследования - проверка факторов социально-культурной среды.

На пятом этапе необходимо выбрать только одну страну с наиболее привлекательным рынком. Определяющими факторами, связанными с конкурентной средой, являются: число, величина и финансовая позиция конкурентов; их доля на рынке; стратегия конкурентов и поведение на рынке; эффективность маркетинговой стратегии; уровень качества продукции; источник происхождения продукции и используемого сырья; ценовая политика конкурентов; уровень послепродажного обслуживания; каналы распределения продукции.

Анализ международной среды компании является важной составляющей стратегического управления и обоснования принятия решений. Данный вид анализа следует осуществлять периодически, для своевременного

нивелирования вновь появившихся угроз, применять представляющиеся возможности и отвечать современным требованиям среды.

Например, благодаря тщательному анализу среды международного бизнеса компании «Coca-Cola - Россия», было выявлено то, что ее положение лишь косвенным образом зависит от политической и экономической обстановки в стране и мире. В настоящее время, при условии достаточно стабильного положения организация функционирует в нормальном режиме, социокультурная составляющая находится на высоком уровне. На деятельность компании может оказать влияние лишь сильнейший экономический или политический кризис. Причем из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в основном своим успехом компания обязана своей рекламной компании, которая подняла изделия этой фирмы на выдающийся мировой уровень.

Фирма "Texas Instruments" имела значительные трудности в финансовой сфере в 1983 году. Но благодаря тщательному анализу было выявлено, что фирма функционировала успешно. Трудностью в финансах являлась группа потребительских товаров, составлявшая всего 6% предпринимательской деятельности компании. На основании данного финансового анализа руководством было принято решение по перераспределению фондов, направлению средств в соответствующее подразделение, чтобы улучшить его финансовую деятельность. В результате компания успешно функционирует по сей день.

Еще один пример - компания "Крайслер", благодаря детальному анализу удалось выявить необходимость реорганизации ее производственной деятельности. Успех, который достигла компания, приписан в значительной мере реорганизации ее производственной деятельности на заводах по всему миру, благодаря более эффективной планировке, лучшему оборудованию в сочетании с возрожденной активностью на рынке помогли сделать "Крайслер" прибыльным концерном.

Выбор стратегической зоны хозяйствования

Предприятие должно решить, какие именно иностранные рынки выбрать. Правильный выбор страны и целевого рынка во многом определяет будущую эффективность работы предприятия на внешнем рынке. Внешнеэкономическая стратегическая зона хозяйствования (ВСЗХ) - целевой рынок зарубежного партнера. При наличии нескольких стран – партнеров выделяется несколько внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования. Для каждой ВСЗХ проводится анализ возможностей и угроз рынка, конъюнктурных особенностей, в результате каждой ВСЗХ соответствует индивидуальная программа дальнейшего внешнеэкономического развития.

Существует два подхода при выборе возможных ВСЗХ. При традиционном подходе проводится анализ и оценка факторов макро - и микросреды иностранного рынка, затем рассматривается экономическая, политическая и конъюнктурная ситуации.

Второй подход - анализ соответствия предприятия всем рыночным требованиям ВСЗХ. В рамках данного подхода достижение стратегических целей и планируемых результатов становится более возможным, благодаря оптимизированному процессу выбора перспективных ВСЗХ и комплексной оценки. На практике зачастую происходит симбиоз данных подходов.

При выборе ВСЗХ с целью экспорта и импорта выделяют определенные этапы, представленные в таблице 7. После последовательной реализации этапов алгоритма выбора зарубежного рынка, предприятие выбирает наиболее приемлемые зоны хозяйствования, для достижения международных целей предприятия.

Таблица 7 - Алгоритм выбора ВСЗХ с целью экспорта и импорта

Цель - экспорт	Цель - импорт
<ul style="list-style-type: none"> — выделяется зарубежная страна и ВСЗХ, соответствующие целям предприятия; — анализируется отечественное законодательство, касательно работы с выбранными партнёрами; — определяется конъюнктура ВСЗХ, особенности таможенного регулирования; — исследуются потребности потенциальных потребителей; — оценивается общая экономическая и политическая ситуация в зарубежной стране; — анализируется конкурентоспособность предприятия и его продукции на выбранном рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> — анализируются и выбираются возможные страны - партнеры; — анализируется отечественное законодательство, касательно работы с выбранными партнёрами; — исследуется структура предложения стран-партнеров; — определяется уровень тарифных ограничений экспорта в странах - партнерах; — оценивается общая экономическая и политическая ситуация в зарубежной стране; — выбирается зарубежная страна и соответствующие ВСЗХ за рубежом.

При выборе и оценке зарубежного рынка, непосредственном анализе внешнего окружения, немаловажным является определение стратегических параметров и возможностей предприятия в случае выхода на новый рынок. Необходимо определить конкурентное преимущество предприятия на выбранной территории. Руководители обязаны четко знать, что они предлагают на рынке и какие рынки они обслуживают. Также необходим является учет интересов и ожиданий всех заинтересованных лиц (акционеров, менеджеров, работников и покупателей).

Внешние рынки при их выборе можно проранжировать по следующим параметрам:

- привлекательность рынка - язык, законы, географическое положение, стабильность, схожесть культурных традиций;
- конкурентное преимущество - характеризуется рыночной стратегией предприятия, наличием конкурентов, этапом жизненного цикла товара;
- риск - риск инвестирования и операционный риск.

Потенциально возможные ВСЗХ представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Потенциально возможные ВСЗХ предприятия

Источник: Мясоедова Л.В., Доценко Е.Ю. Донской государственный технический университет. – 2014.

Чтобы исключить менее привлекательные рынки возможно использование следующих факторов:

- экономических (уровень доходов, стабильность валюты);
- политической ситуации (риск национализации);
- географических (отдаленность от страны, неблагоприятные условия климата);
- культурной среды (языковой барьер, религия, особенности культуры);
- технологических факторов (отставание технологического уровня);
- наличие высоких таможенных барьеров, запретов на ввоз.

Компании – экспортеры, как правило, осваивают сначала рынок соседних стран, со схожей экономической ситуацией и культурой.

Распределив рынки по их привлекательности, учитывая всевозможные экономические, политические и социальные факторы, для заключительного

решения о выборе рынка необходимо оценить его потенциал и конкурентоспособность фирмы на данной территории.

Конкурентоспособность производителя можно оценить с помощью следующей формулы:

$K_p = V_{\text{э}} / (Z_{\text{п}} + Z_{\text{р}})$, где:

$V_{\text{э}}$ – выручка от реализации продукции на экспорт;

$Z_{\text{п}}$ – затраты внутри страны на производство экспортной продукции;

$Z_{\text{р}}$ – затраты от реализации экспортной продукции на внешнем рынке.

Значение коэффициента выше единицы характеризует прибыльность экспорта для предприятия; чем выше значение показателя, тем более сильными конкурентными позициями обладает предприятие. [44]

Потенциал рынка - измеряется объемами возможных продаж экспортеров, показателями темпа изменения емкости зарубежного рынка. Спрос характеризуется объемом продаж всех конкурирующих компаний на рынке по конкретному товару. Понятия «потенциал рынка», «спрос на рынке» и «способности компании» содержат временные категории: прошлое, текущий момент и будущие перспективы.

Потребительский потенциал характеризуется емкостью рынка. Емкость рынка — это количество (стоимость) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени. Как правило, емкость рынка определяется в разрезе конкретных товаров и услуг. Емкость рынка может быть выражена формулой:

$$E = \sum_i^n (S_i \cdot k \cdot \varepsilon_x) + P - (H - I_{\text{ф}} - I_{\text{м}}) - A - C, \text{ где}$$

E — емкость рынка;

S_i — численность i -й группы потребителей;

k — уровень (коэффициент) потребления в базисном периоде или норматив потребления (физиологический или технологический);

ε_x — коэффициент эластичности спроса от цен и доходов;

P — объем нормального страхового резерва товаров;

H — насыщенность рынка;

Иф — физический износ товаров;

Им — моральный износ товаров;

A — альтернативные формы удовлетворения потребностей (домашнее хозяйство, "черный" рынок, товары-заменители);

C — доля конкурентов.

Насыщенность рынка выражается степенью обеспеченности потребителей товарами длительного пользования и определяется с помощью следующей формулы:

$$H_k = H_n + П - В, \text{ где}$$

H_k — наличие товаров на конец периода;

H_n — наличие на начало периода;

$П$ — покупка за период;

$В$ — выбытие за период (исходя из средней продолжительности службы товара).

При этом необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на измерение емкости внешнего рынка возможного экспорта:

— факторы страны –торговые барьеры (таможенные тарифы, квоты, нетарифные барьеры, пошлины, ограничения относительно вида и содержания товара) и конкуренция;

— факторы спроса оказывают влияние как на емкость рынка в целом, так и на долю компаний.

Таким образом, факторами страны являются различные торговые препятствия и конкуренция на рынке. [27]

На основании всех вышеперечисленных факторов, особенностей, расчетов, оценок производится окончательный выбор страны и рынка, который, как правило, должен наступить после визита в выбранную страну представителей фирмы, планирующей выход на данный рынок, перед выездом

менеджеры фирмы должны ознакомиться с результатами проведенного поэтапного анализа.

Так как принятие решения остается за менеджером, а это довольно ответственный и трудоемкий процесс, поэтому у менеджера международной компании есть некоторые обязательные роли-функции, объясняющие его обязанности и значение в данном аспекте. Международный менеджер может выступать организатором стратегического поиска возможностей фирмы на внешнем рынке, как стратегический мотиватор и оптимизатор бизнеса, как культурный аналитик, как эффективный организатор и руководитель интернационального коллектива, может выступать в качестве дипломата и общественного деятеля.

Выбрав зарубежных партнёров, разрабатывается внешнеэкономическая стратегия каждой ВСЗХ, при этом учитываются конкурентные и конъюнктурные характеристики, особенности потребителей и специфика государственного регулирования. Осуществление данного процесса осуществляется в рамках многонациональной (учитывая особенности каждой ВСЗХ), или глобальной (единая маркетинговая концепция, отклонения по каждой ВСЗХ незначительны) стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия.

Стратегический бизнес-план ВЭД предприятия отражает все содержание зарубежной работы, определяя календарные сроки, вклад каждого мероприятия для достижения общей цели, тем самым осуществляется комплексное стратегическое планирование.

Следующий этап стратегического планирования заключается в реализации предложенных мероприятий согласно календарным срокам и плановым затратам. Стратегическое планирование всегда сопряжено с перспективами развития предприятия на определенном иностранном рынке и направлено на оптимизацию общей доходности организации. [23]

Заключительный этап планирования заключается в контроле реализации международной стратегии, анализе результатов и, при необходимости,

корректировке результатов согласно установленным целям, потенциалу организации и изменчивым условиям внешнего рынка.

Контроль международной деятельности фирмы

Контроль международной деятельности фирмы – важный элемент ее организации и управления, сложный процесс, требующий достаточного уровня зрелости фирмы. Сущность контроля заключается в предварительной разработке политики фирмы, имеющей точно поставленные цели. Наиболее точно сформулировал американский ученый Дж. Вайдинг основные проблемы контроля:

- трудности финансового контроля;
- конфликты дирекции или филиалов из-за клиентов, или территорий;
- развитие деятельности за рубежом по непредвиденному пути;
- не полное использование производственных и сбытовых возможностей за рубежом.

Организацией контроля международной деятельностью фирмы предполагается изначально определение степени его централизации. Централизованную систему контроля допускают при столкновении фирмы с чрезвычайным разнообразием ситуаций на рынках. Децентрализация контроля применяется тогда, когда требуется чувствительность к меняющимся условиям и гибкость в принятии решений на конкретном рынке.

Другой важный момент - разработка системы коммуникаций с филиалами, являясь стержнем контроля, позволяя регулярно собирать и передавать необходимые для анализа данные, данная система является стержнем контроля. Сложная задача системы контроля - установление области ответственности каждого специалиста, занятого международным менеджментом. Необходимо тщательно выбирать методы контроля и

разрабатывать нормы, при использовании которых, возможно определение допустимых отклонений результатов от целей.

В основе стратегического управления внешнеэкономической деятельности предприятия лежит синтез нескольких подходов, учитываются различные национальные особенности ведения бизнеса. При реализации функции управления, важно ориентирование на ситуационные особенности, которые возникают в стране - партнере. Каждая возникающая ситуация на внешнем рынке сопровождается наличием возможного риска для предприятия.

Для успешной работы на внешнем рынке, руководители, используя функциональный, ситуационный, системный и рисковый подходы к стратегическому управлению, должны понимать специфические особенности ведения международного бизнеса. [24]

Каждая страна и народ имеет собственные психологические, социальные и прочие особенности, выражающиеся в наличии различных ценностей, убеждений, привычек, традиций, обычаев сотрудничества и ведения бизнеса. Для эффективного управления необходимо знать данные особенности каждой страны. Организационные особенности различных стран подробно представлены в приложении Б. Зная особенности страны, менеджеры могут избежать проблемы взаимопонимания и коммуникации с иностранными коллегами.

В результате подробного анализа процесса стратегического планирования внешнеэкономической деятельности основной проблемой, особенно для России, выявлена малая изученность и отсутствие достаточного опыта в данной области. Для решения данной проблемы необходимо разрабатывать четкие алгоритмы стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью, основываясь на международном многолетнем опыте зарубежных фирм.

В целях совершенствования стратегического планирования и управления международной деятельности на предприятии в результате

проделанного анализа в данной работе могут быть предложены следующие мероприятия:

— формирование четкой отлаженной системы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности. Особенностью функционирования отечественных предприятий является крайне ограниченное использование или даже отсутствие такой системы. Данный факт препятствует становлению и развитию системы стратегического планирования на отечественных предприятиях, работающих на внешнем рынке. В условиях неразвитости отечественной теории и практики в данном вопросе, целесообразно использовать теории зарубежного опыта и адаптировать его к российским условиям;

— процесс стратегического планирования необходимо начинать с тщательной разработки общей стратегической цели, миссии и концепции компании;

— прежде, чем формулировать стратегию компании, необходимо разработать стратегию каждого подразделения в ее составе, как будто для отдельных компаний. При этом необходимо четко определить уровень взаимозависимости основных подразделений компании и других ее подразделений, причастных к процессу планирования внешнеэкономической деятельности.

2.2 Стратегии выхода на внешний рынок

Выбирая стратегию выхода на внешний рынок, предприятию открывается несколько альтернатив. Из различных способов проникновения на иностранные рынки компания с учетом всех внешних и внутренних факторов, выбирает наиболее приемлемый.

Наиболее распространены следующие способы проникновения: экспорт, франчайзинг, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование за границей. Последующие стратегические подходы требуют принятия наибольшего объема обязательств и риска, предлагая при этом определенные выгоды и преимущества. [51]

Франчайзинг, предлагая высокий уровень контроля над сбытом товаров, при этом требуя небольшие капитальных затрат. Также, как и экспорт франчайзинг менее рискован и дает больше гибкости при уходе с рынка в случае отсутствия прибыли. [28]

Ярким примером совместной предпринимательской деятельности является, например, голландская фирма “Филипс”, работающая с японскими фирмами “GVC” и “Sony”, владеющая немецкой фирмой “Грюндиг”, сотрудничает с французской фирмой “СИГ-Алкатель”.

Наиболее полная форма вовлечения в деятельность на зарубежном рынке - помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий. Доступ к прямому контакту с иностранными клиентами позволяет в большей степени удовлетворять их требования, тем самым повышая конкурентоспособность. [29]

Прямые зарубежные инвестиции, которые по объему среди трех основных форм международных инвестиций (иностранные портфельные инвестиции, прямые иностранные инвестиции, банковский заем) занимают второе место и их процент возрос с 22 % в 80-х годах до 43 % к началу XXI столетия. По оценкам экспертов, объем накопленных в мире прямых инвестиций на конец 2000 г. составлял 5,0 трлн долл. Приблизительно 70 % общемирового потока долгосрочных инвестиций перераспределяется между США, Европейским Союзом и Японией.

Стратегии выхода на внешний рынок представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Стратегии выхода на внешний рынок

Экспорт	Наиболее распространенная и простая стратегия выхода. Требует минимальных затрат ресурсов, так как маркетинговые функции осуществляют посредники. Экспорт товаров может осуществляться следующими способами: косвенный экспорт сотрудничество с независимыми международными маркетинговыми посредниками; прямой экспорт - проведение экспортных операций самостоятельно.
Франчайзинг	Франчайзер дает разрешение на использование своей производственной технологии, торговой марки, патента иностранному предприятию – франчайзи. Франчайзер за определенную плату также заботится об обеспечении технической поддержки, помощи по организации маркетинговой деятельности, обучении персонала. Минимальный риск и затраты при выходе на внешние рынки - являются наибольшими достоинствами франчайзинга.
Совместная предпринимательская деятельность	Предприятие непосредственно участвует в процессе управления на внешнем рынке, обе компании обладают правом контроля и управления. Совместное предприятие создается при помощи инвестиции в уже существующее предприятие или путем объединения предприятий, для создания нового совместного предприятия. Повышение контроля над производством и сбытом товаров на внешнем рынке - являются наибольшими достоинствами.
Прямое инвестирование	Обеспечивается наивысший уровень контроля, также предприятие имеет право определять маркетинговую и сбытовую политику. Для создания новой компании на внешнем рынке требуются значительные затраты. Другой способ - приобретение существующей иностранной компании, при этом предприятие только вносит изменения в организационную структуру иностранной компании.

Одним из важнейших решений компании, вступающей в международную деятельность, является решение о выборе стратегии выхода на внешний рынок, основные из них описаны в данном параграфе.

Важнейшими факторами, влияющими на выбор варианта вхождения международной компании на зарубежный рынок, являются:

- скорость вхождения на рынок;
- прямые и косвенные издержки по выходу на данный рынок;
- уровень возможного риска;
- сроки окупаемости инвестиций;
- степень остроты конкуренции;
- совокупная покупательская способность населения страны, где расположен рынок.

На основе проделанного анализа в двух предыдущих параграфах сформирован подробный алгоритм принятия решения о выходе на внешний рынок, представленный в приложении В.

Организационная структура аппарата управления международной деятельностью фирм

Определившись со стратегией выхода на внешний рынок, необходимо тщательно организовать и спланировать процесс управления и координации международной деятельности. Будь то косвенный или прямой экспорт, франчайзинг, инвестирование, в любом случае необходимо создание особого аппарата управления, управленческой структуры, специализированной на международной деятельности.

Управление отделами за границей, дочерними фирмами или же вложенными инвестициями ведется по международным масштабам. Глобальный подход применяется в маркетинге, планировании, финансировании, материально-техническом обеспечении. Важная сторона управления - назначение национальных кадров на руководящие посты в заграничные компании. Происходит сочетание централизованных и децентрализованных методов, которые предполагают предоставление заграничным компаниям самостоятельность, позволяют учитывать особенности отдельных стран и регионов, которые одновременно предусматривают подчинение производственно-сбытовой деятельности общим целям функционирования фирмы.

Характер международной деятельности, ее масштабы, организационная структура влияют на создание различного рода специализированных подразделений. Следовательно, в специализированном органе управления выделяют отдельные виды деятельности, которые включают выполнение конкретных функций, обуславливающих его место и роль в общей организационной структуре управления компанией, являющейся участником международных отношений.

Органы специализированного управления международной деятельности фирмы и их функции представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика специализированных подразделений ТНК

Орган специализированного управления международной деятельности	Функции
Отдел сбыта или международный отдел	Коммерческая деятельность компании, координация сбытовой деятельности филиалов и дочерних компаний
Международное отделение (отделение заграничных операций)	Координация и контроль деятельности заграничных филиалов и дочерних компаний ТНК, обеспечивая подчинение их деятельности интересам фирмы в целом
Дочерняя компания по управлению международной деятельностью ТНК	Юридически самостоятельна. Является центром ответственности, обладая собственным советом директоров и функциональными службами
Экспортные отделы	Проведение операций экспорта товаров, произведенных в стране происхождения. Встроенным экспортным отделом обладают компании, имеющие небольшой объем экспортных операций. Занимается заключением сделок с иностранными покупателями. Специальный экспортный отдел - самостоятельное осуществление всех операций, связанных с экспортом (транспортировка, страхование, расчеты с покупателями)
Коммерческий аппарат фирмы	Сбытовой отдел фирмы, либо дочерней компании, сочетающий экспортные операции и операции внутреннего рынка
Собственный импортный аппарат	Создается в тех случаях, когда компания имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с поставщиками сырья и материалов за границей

Законодательное регулирование сделок с иностранным участием в РФ

Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» 2003 г., к иностранным юридическим лицам относит юридические лица, созданные в соответствии с законодательством иностранного государства. Всем иностранным юридическим лицам разрешено ведение на территории РФ хозяйственной деятельности, заключение сделок, создание новых компаний с участием российских юридических и физических лиц.

Участвовать иностранный инвестор в российской компании может путем создания новых организаций, либо привлекая иностранный капитал в существующие российские предприятия в качестве предприятий с иностранным участием, либо на основе только иностранного учредительства в форме обществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ.

Иностранные юридические и физические лица могут открывать свои представительства и филиалы, а также их региональные отделения, не являющихся самостоятельными юридическими лицами. Филиал обладает большими функциями, чем представительство. В частности, кроме представления и защиты интересов филиал может производить товары и оказывать услуги.

В соответствии с Федеральным законом от 08 декабря 2003 г. № 164 – ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» субъектам Российской Федерации предоставляются достаточно широкие полномочия в области внешнеторговой деятельности:

- проведение переговоров и заключение соглашений об осуществлении внешнеэкономических связей с субъектами федеральных государств;

- содержание своих представителей при торговых представительствах Российской Федерации в иностранных государствах за счет бюджетов субъектов Российской Федерации;

- открытие представительств в иностранных государствах в целях реализации соглашений об осуществлении внешнеэкономических связей;

- осуществление формирования и реализации региональных программ внешнеторговой деятельности. [2]

Федеральным законом от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» вклад в уставный капитал российских юридических лиц иностранными юридическими лицами определяется, как инвестиции - все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые вкладывают иностранные инвесторы с целью получения прибыли. Но

существуют ограничения по участию иностранного капитала в ряде хозяйственных обществ, которые определены Федеральным законом от 29.04.2008 N 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства», работает для обществ, имеющих стратегическое значение.

Существуют ограничения и на стадии создания коммерческой организации с иностранными инвестициями - введена квота на участие иностранного капитала для обеспечения экономической стабильности и безопасности государства. Наиболее жесткие ограничения для иностранных инвесторов содержатся в страховом законодательстве. Согласно Закону РФ от 27 ноября 1992 г. N 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» если квота участия иностранного капитала в уставных капиталах страховых организаций превышает 25%, органом страхового надзора прекращается выдача лицензий на осуществление страховой деятельности страховым организациям, являющимся дочерними обществами по отношению к иностранным инвесторам, либо которые имеют долю иностранных инвесторов в своем уставном капитале выше 49%.

Российское законодательство установило ограничения, предотвращающие установление иностранным инвестором прямого контроля над коммерческой организацией с иностранными инвестициями. Ограничения установлены в отраслях авиаперевозок и СМИ. Для авиационных предприятий (авиакомпаний) и СМИ доля участия иностранного капитала не может превышать 49% и 50% уставного капитала соответственно (ч.2 ст.61 Воздушного кодекса РФ, ст.19.1 ФЗ «О средствах массовой информации»).

Касательно налогообложения в российском законодательстве предусмотрено специальное регулирование: иностранное юридическое лицо, действующее на территории России без открытия соответствующего филиала или представительства, не освобождается от взимания налога на добавленную стоимость при заключении договора аренды помещения (что предусматривается

для иностранного юридического лица, осуществляющего свою деятельность на территории России через представительство).

2.3 Экономическое обоснование принимаемых решений

Оценке эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия в современных условиях отводится особое значение. хозяйственная самостоятельность и независимость неизбежно должны привести к повышению ответственности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

Анализ определенных показателей и их динамики способствует выявлению путей повышения результативности, и ликвидации неэффективных операций. Существует три уровня оценки эффективности, представленных на рисунке 9.

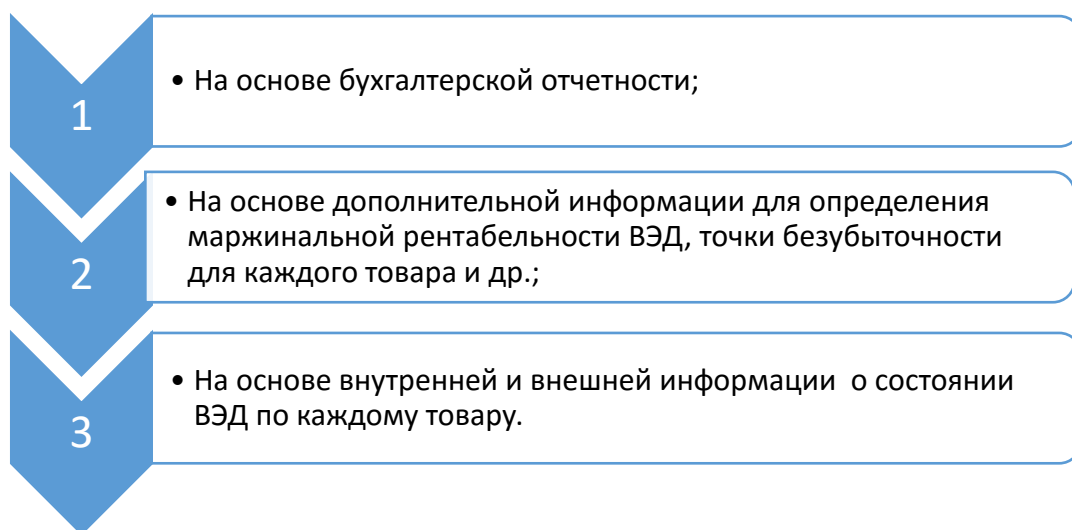


Рисунок 9 - Три уровня оценки эффективности ВЭД

Источник: Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / А. И. Дралин, С. Г. Михнева. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2009. – 127 с.

Экономическое обоснование управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности производят путем расчета показателей экономической эффективности, которые можно разделить на две группы.

К первой группе относят показатели эффекта, являющиеся абсолютными величинами в денежных единицах, составляющие разницу между результатами и затратами.

Ко второй группе относят показатели эффективности - отношение результатов к затратам, выражающиеся в относительных единицах: процентах, руб./руб. [45]

Ниже приведены формулы расчета эффекта и эффективности от экспортных, импортных и смешанных операций.

Таблица 10 - Формулы расчета эффекта и эффективности экспортных и импортных

Показатель	Формула	Обозначение
Экономический эффект экспорта	$ЭЭ_{ЭКС} = O_{ВФ} + В_P - З_{ЭКС},$	O _{ВФ} – рублевый эквивалент отчислений в валютный фонд предприятия; В _Р – рублевая выручка от обязательной продажи части валюты государству, руб.; З _{ЭКС} – полные затраты предприятия на экспорт
Экономическая эффективность экспорта	$Э_{ЭКС} = (O_{ВФ} + В_P) / З_{ЭКС}$	
Экономическая эффективность импорта (для собственного потребления)	$ЭЭ_{ИМП} = З_{И} / Ц_{П_{ИМП}}$	З _И – полные затраты на приобретение и пользование продукцией, импортной, руб.; Ц _{П_{ИМП}} - цена потребления импортного товара
Экономический эффект импорта (для собственного потребления)	$ЭЭ_{ИМП} = З_{И} - Ц_{П_{ИМП}},$	
Экономическая эффективность импорта с целью продажи импортируемого товара на внутреннем рынке	$ЭЭ_{ИМП} = Ц_{Р.И} / Ц_{П.И}$	Ц _{Р.И} – цена реализации импортных товаров за вычетом расходов, связанных с реализацией (реклама, маркетинг и другие), руб.; Ц _{П.И} – цена покупки импортных товаров, включающая все расходы (цена контракта, пошлины, транспорт), руб.
Экономический эффект импорта с целью продажи импортируемого товара на внутреннем рынке	$ЭЭ_{ИМП} = Ц_{Р.И} - Ц_{П.И}$	

Расчёт экономической эффективности импорта осуществляется в зависимости от целей осуществления импорта: для собственного потребления или для реализации на внутреннем рынке.

Когда предприятием осуществляются операции по экспорту и импорту одновременно, рассчитываются интегральные показатели эффективности внешнеторговой деятельности.

Таблица 11 - Экономическая эффективность и эффект экспортно-импортных операций

Показатель	Формула	Комментарий
Экономический эффект	$\Delta \Delta_{\text{ЭКС ИМП}} = \Delta \Delta_{\text{ЭКС}} + \Delta \Delta_{\text{ИМП}}$	Сумма прибылей экспортно-импортных операций
Экономическая эффективность	$\Delta \Delta_{\text{ЭКС ИМП}} = (\Delta \Delta_{\text{ЭКС ИМП}} + Z_{\text{ИМП}} + Z_{\text{ЭКС}}) / (Z_{\text{ИМП}} + Z_{\text{ЭКС}})$	Норма >1
Экономическая эффективность	$\Delta \Delta_{\text{ЭКС ИМП}} = \Delta \Delta_{\text{ЭКС ИМП}} / (Z_{\text{ИМП}} + Z_{\text{ЭКС}})$	Норма >0

Результат для предприятия, которое перерабатывает иностранное сырье с уплатой за переработку готовой продукции, является стоимость готовой продукции. Затраты такого предприятия – расходы по переработке и доставке сырья, отправке готовой продукции. [76]

Для определения экономической эффективности сопоставляются результаты с затратами. Так как экономические результаты и затраты количественно определимы, экономическая эффективность обладает количественной мерой или критерием эффективности. Каждый уровень оценки хозяйственной и внешнеторговой деятельности имеет определенные экономические интересы и критерии эффективности.

На макроэкономическом уровне экономическая эффективность выражается степенью экономии национального труда, которая достигается вследствие участия страны в международном разделении труда и внешнеторговом товарообмене.

Количественная мера экономической эффективности выражается экономией национального труда как дополнительного источника роста национального дохода и прочих благ.

Для микроэкономического уровня или уровня предприятий экономическая эффективность внешнеторговых операций выражается

степенью увеличения дохода от этих операций, где критерий экономической эффективности - это прибыль.

Рекомендации по эффективному выходу на внешний рынок

Эффективность внешнеэкономической деятельности достигается путем соблюдения методологии выхода на внешний рынок, включающей необходимые принципы по руководству при разработке программы выхода на внешние рынки. Данные принципы будут описаны ниже.

Принцип непрерывности - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от срока осуществления внешнеэкономического проекта, то есть опыта внешнеэкономической деятельности. Наиболее успешная внешнеэкономическая стратегия отбирается естественным образом, выражаясь в положительных результатах.

Принцип географической диверсификации – результаты внешнеэкономической деятельности зависят от числа стран-импортеров продукции. Большое количество стран-импортеров означает географическую диверсификацию и популярность продукции на рынке.

Принцип превосходства - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от степени уникальности продукции.

Принцип соответствия технического уровня продукции - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от степени соответствия технического уровня продукции месту назначения.

Принцип новизны - новейшая продукция является одновременно более конкурентоспособной: более выгодной или качественной.

Принцип конкурентоспособности - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от конкурентоспособности продукции.

Принцип стратегии - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от наличия разработанной внешнеэкономической стратегии, являющейся индикатором экономического ориентирования.

Принцип разветвленности - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от количества участников внешнеэкономической деятельности в зарубежных представительствах.

Принцип бюджетирования - результаты внешнеэкономической деятельности зависят от уровня затрат на исследования иностранных рынков. [52]

Говоря об экономической эффективности на уровне государств, воздействие всей совокупности внешних экономических связей на национальную экономику может быть оценено в определенных количественных и качественных показателях.

Прежде всего важно знать, каково участие или вовлеченность страны в международные экономические отношения. Это определяется отношением экспорта к валовому национальному продукту. Данный показатель называется экспортной квотой страны. Чем он выше, тем выше степень вовлеченности государства в международные экономические отношения. Например, экспортная квота США равна 10-15 процентам, Германии, Франции, Италии, Англии – 25-30-, Японии – около 18, Бельгии, Венгрии, Сингапура -110-135%.

Однако этот показатель не характеризует качественную структуру международных экономических отношений. Поэтому используется еще один показатель, отражающий ее. Это реальная экспортная квота, измеряемая отношением экспорта к промышленному производству страны. Для развитых стран она приблизительно равна 40-50 процентам. Это значит, что половина всей произведенной продукции вывозится на внешний рынок.

Вовлеченность страны в международные экономические отношения определяется также степенью эластичности экспорта (отношение темпов роста экспорта и ВВП). Если эластичность выше единицы, то страна все более вовлекается в международные экономические отношения.

Эффект от внешних экономических связей складывается из результатов деятельности в этой области всех участников по огромному числу экспортных, импортных, кредитных и иных операций, а также по оказанию технических и

других услуг. При этом принципиальное значение имеет правильная оценка эффективности, исходящая прежде всего из интересов общества, народного хозяйства, государства, поскольку ведомственные, местные и частные интересы могут и не совпадать с ними.

Выводы к главе 2

В результате проделанной работы в главе 2:

- важнейшим этапом стратегического планирования внешнеэкономической деятельности выявлен анализ внешней среды и выбор целевого рынка, которые зачастую являются определяющими для общего успеха международной деятельности компании;

- даны главные рекомендации по совершенствованию стратегического планирования внешнеэкономической деятельности на предприятии - формирование четко отлаженной системы стратегического планирования и подробного алгоритма по выходу на внешний рынок. На данный момент этот процесс не отлажен в нашей стране;

- основополагающими критериями выбора внешнего рынка выявлены емкость выбираемого рынка и конкурентоспособность компании;

- экспорт и франчайзинг выявлены менее рискованными стратегиями выхода на внешний рынок, дающие больше гибкости при уходе с рынка при отсутствии прибыли;

- выявлены основные показатели экономической эффективности международной деятельности, состоящие из показателей экономической эффективности и эффекта как импорта, экспорта, так и импортно-экспортных операций;

- разработаны рекомендации по эффективному выходу на внешний рынок. Ключевыми факторами успеха являются следующие принципы, на которые компаниям необходимо уделять наибольшее внимание: соответствия

технического уровня продукции, разветвленности, бюджетирования, превосходства и конкурентоспособности.

3 Внешнеэкономическая деятельность ОАО «НК «Роснефть»

3.1 История формирования и характеристика ОАО «НК «Роснефть»

«Роснефть» была создана в апреле 1993 года. Являясь государственным вертикально интегрированным предприятием «Роснефть» получила в управление более 250 предприятий, включающих объединения отрасли, нефтяные и газовые месторождения. Согласно постановлению Правительства РФ № 971 от 29 сентября 1995 года «Роснефть» была преобразована в открытое акционерное общество.

После кризиса 1998 года, серьезных финансовых и операционных испытаний к началу 2000 - х «Роснефть» смогла увеличить рост добычи и улучшить финансовые показатели в целом. Немаловажным событием данного периода являлось обнаружение коммерческих запасов углеводородов в рамках проекта Сахалин-1.

«Роснефть» - первая российская компания после кризиса 1998 г. разместившая еврооблигации. 2002 год ознаменовался приобретением лицензии на освоение Кайганско-Васюканского участка (проект «Сахалин-5»).

2003 год - приобретением лицензии на Венинский участок (проект «Сахалин-3»), также приобретены ОАО «Северная нефть» и Англо-Сибирская нефтяные компании. В 2004 году главой Совета директоров стал Игорь Сечин. С его приходом произошел ряд значительных изменений в Компании: повышение эффективности корпоративного управления, серьезная работа по консолидации нефтедобывающих и перерабатывающих активов, повышение финансовой дисциплины, благодаря чему «Роснефть» в 2005 году стала лидирующей нефтяной компанией России.

В июле 2006 года Компания провела первичное размещение акций на Лондонской фондовой бирже (IPO) общей суммой размещения 10,7 млрд. долл. Крупные пакеты акций скупили такие глобальные энергетические игроки, как BP, Petronas и CNPC, а также около 150 тыс. физических лиц РФ.

В 2009 началась промышленная эксплуатация крупнейшего месторождения Восточной Сибири – Ванкорское. В то же время, «Роснефть» стала первой российской компанией согласно исследованиям, в области информационной прозрачности, проводимых агентством Standard & Poor's.

В 2010 году стартовала работа над нефтехимическим предприятием на Дальнем Востоке и Тяньцзинским НПЗ в Китае. Суммарную переработку компании удалось увеличить более чем на 20% - до 61,6 млн. тонн благодаря приобретению долей в 4 - х НПЗ на территории Германии.

В 2012 году были достигнуты окончательные договоренности по приобретению 100 % доли в ТНК-ВР. С того момента отдельное направление развития НК «Роснефть» - соглашение с ведущими мировыми энергетическими компаниями в области освоения шельфа. В 2012 году заключено соглашение с ExxonMobil в области опытной разработки трудноизвлекаемых запасов баженовской и ачимовской свит в Западной Сибири. Также было заключено соглашение по вхождению Exxon Mobil в Арктический научно-проектный центр шельфовых разработок.

2013 - рекордный и поворотный год в истории ОАО «НК «Роснефть». Завершив ряд ключевых приобретений, был достигнут общий синергетический эффект в размере 27 млрд рублей. Проведена успешная интеграция приобретенных активов ТНК-ВР, ООО «НГК «ИТЕРА», ОАО «Сибнефтегаз». В результате вышеуказанных сделок «Роснефть» заняла место крупнейшей публичной нефтегазовой компании в мире, увеличив активность в зарубежных проектах, развивая экспортное направление. Заключение в 2013 году долгосрочного соглашения с Китайской национальной нефтегазовой корпорацией о поставке нефти на 25 лет на сумму 270 млрд долларов США стало беспрецедентным для мирового бизнеса.

Значимое событие 2014 г. — открытие крупной нефтегазовой провинции в Карском море — «Победа», разведанные ресурсы которой по своим объемам сопоставимы с запасами всей Саудовской Аравии.

В январе 2015 г. «Роснефть» начала добычу нефти на месторождении

Аркутун-Даги с использованием буровой платформы «Беркут», самой крупной в мире. Объем добычи на месторождении при выходе на плановую мощность достигнет 4,5 млн т в год. В марте Компания завершила сделку по приобретению 100% акций холдинга «САНОРС» (ЗАО «Новокуйбышевская нефтехимическая компания»). [35]

Характеристика ОАО НК «Роснефть»

Основные виды деятельности ОАО «НК «Роснефть» - поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Основным акционером Компании (69,50% акций) является ОАО «Роснефтегаз», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении (таблица 10).

Таблица 10 - Состав держателей акций ОАО «НК «Роснефть»

Акционеры	Количество акции	Доля в уставном капитале, %
ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»	7 365 816 38	69,5
Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий» (номинальный держатель — центральный депозитарий)	3 187 680 194	30,08
Прочие юридические лица, владеющие менее 1% акций	1 528 138	0,01
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	1	0,01
Физические лица	43 121 771	0,41
Счет неустановленных лиц	31 330	0,01
Итого	10 598 177 817	100

ОАО «НК «Роснефть» является глобальной энергетической компанией с основными активами в России и диверсифицированным портфелем в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса, включая

активы в Венесуэле, республике Эквадор, республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Алжире, Монголии, Китае, Индии, Вьетнаме, Туркменистане, Беларуси, Украине и ОАЭ.

География деятельности ОАО «НК «Роснефть» в блоке «Разведка и добыча» охватывает все основные нефтегазоносные провинции России, включая Западную Сибирь, Восточную Сибирь, Поволжский и Уральский регионы, Дальний Восток, ТиманоПечору, Краснодарский край, а также шельфы морей Российской Федерации, в том числе Арктический, а также перспективные регионы за рубежом, в частности, в Латинской Америке и в Юго-Восточной Азии.

Итого география деятельности ОАО «НК «Роснефть» составляет 23 страны присутствия и 68 регионов России (Приложение Д).

В области реализации продукции ОАО «НК «Роснефть» проводит политику, направленную на обеспечение сбалансированности каналов монетизации нефти, включая переработку на собственных нефтеперерабатывающих мощностях в России и Германии, реализацию на экспорт по долгосрочным контрактам и на основе спотовых продаж, а также реализацию на внутреннем рынке. Сбытовая сеть охватывает 68 регионов России, а также страны ближнего зарубежья, розничная сеть продаж нефтепродуктов включает 2 571 АЗС/АЗК (в том числе 2 377 АЗС в РФ). Компания занимает 1 место по количеству АЗС в Российской Федерации.

Компания также занимает лидирующее положение на российском рынке авиакеросина, которое обеспечивается за счет реализации авиационного топлива через 18 контролируемых топливно-заправочных комплексов (ТЗК) и 18 ТЗК-партнеров.

По итогам 2015 г. «Роснефть» подтвердила лидирующие позиции по объему ресурсной базы и эффективности проведения геологоразведочных работ. Главными задачами ОАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на зрелых месторождениях, развитие собственного направления нефтесервиса, продолжение работы на шельфе.

На долю Компании приходится 38% всей добычи нефти в РФ и 30% переработки нефти в РФ. 2015 г. «Роснефть» продолжила наращивать добычу углеводородов, полностью замещать добычу новыми запасами и сохранять при этом ведущие показатели эффективности в отрасли.

Из вышесказанного и приведенных ниже таблицы (Таблица 11) и графика (Рисунок 14) видно, что ОАО «НК «Роснефть» лидирует в отрасли по большинству ключевых показателей.

Таблица 11 - Доказанные запасы нефти и газа, млрд барр. н. э.

Компания	Жидкие УВ	Газ	Итого
ОАО «НК «Роснефть»	25,2	7,8	33
ExxonMobil	13,2	12	25,2
PetroChina	10,8	11,6	22,4
BP	10,1	7,9	18
ОАО «ЛУКОЙЛ»	13,5	3,9	17,4
Shell	6,6	7,3	13,9

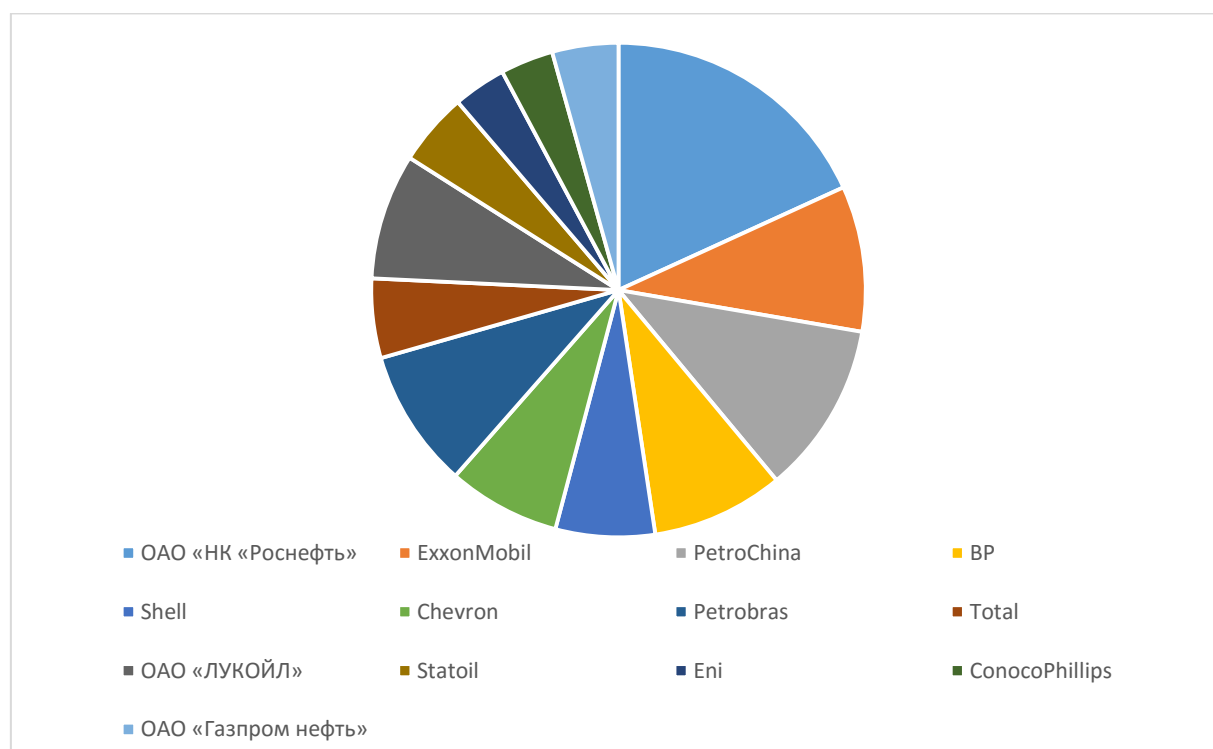


Рисунок 14 – Добыча нефти, млн барр. н. э./сут.

Источник: рисунок выполнен автором работы

Целью «Роснефть» сегодня является укрепление своего положения среди ведущих мировых корпораций, сохранение лидерских позиции по

операционным показателям и вхождение в группу лидеров по финансовым показателям и акционерной стоимости.

Ключевыми условиями достижения данной цели являются: рост эффективности и устойчивое развитие бизнеса; информационная прозрачности и открытости; повышение социальной ответственности; разработка и продвижение новейших технологий.

Успешные итоги деятельности Компании в 2015 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость определенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие Компании. [35]

Для получения четкого представления об основных направлениях развития предприятия, определения его сильных и слабых сторон, также изучения внешних факторов - рыночных возможностей и угроз ниже в таблице 8 представлен SWOT – анализ компании «Роснефть».

Первый этап SWOT-анализа заключается в анализе и оценке возможностей и угроз, исходящих от внешней среды. Следующий этап - оценка сильных и слабых сторон, обусловленных ресурсным потенциалом предприятия.

В результате проведенного SWOT-анализа сильной стороной предприятия является лидерство по объемам добычи нефти и по запасам среди публичных компаний России и мира, безусловно дающее преимущество перед конкурентами.

Слабая сторона - высокая долговая нагрузка и возможность снижения цен на топливо, данная ситуация отчетливо наблюдается в последнее время.

Таблица 11 - SWOT – анализ компании «Роснефть»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> 1. Ресурсная база, ее размер и качество, сравнительно малая степень выработанности месторождений. 2. Собственные экспортные терминалы 3.Высокая прозрачность корпоративного управления 4.Непрекращающееся освоение новых месторождений 5. Поддержка государства 6.Вертикальная интеграция нефтяного бизнеса 7.Приоритет при распределении стратегических нефтяных месторождений государством 8.Потенциал повышения эффективности переработки. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Значительная долговая нагрузка 2.Зависимость от трубопроводной инфраструктуры Газпрома и Транснефти 3.Низкая вертикальная интеграция газового и сбытового бизнеса. 4.Ограничение со стороны государства при принятии инвестиционных решений 5.Влияние политических рисков. 6. Слабая экспансия в профильные активы за рубежом.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> 1.Развитие крупных месторождений и добычи в Восточной Сибири 2.Кредитование от Китая на \$15 млрд. по выгодной процентной ставке 3.Развитие и разработка месторождений в Алжире, тем самым участие в иностранных проектах 4.Реконструкция Туапсинского НПЗ и увеличение его мощностей 5.Наращивание доли в Верхнечонском месторождении 6.Финансовая помощь государства в кризисных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Истощение запасов нефти и газа 2.Появление альтернативных видов топлива 3.Возможность снижения цен на топливные ресурсы 4.Ограниченный доступ к газотранспортной системе Газпрома в будущем 5.Усиление влияния государства в будущем 6. Конкуренция с Газпромом за сахалинские шельфовые проекты 7.Неблагоприятные изменения валютного курса Риски изменения законодательства в различных областях: 8.Ужесточение позиции налоговых органов 9.Ужесточение таможенных режимов, увеличение таможенных платежей 10.Ужесточение антимонопольного законодательства в отношении нефтяных компаний 11. Изменения в законодательстве о недропользовании и лицензировании, как следствие, приостановление, ограничение или прекращение значимых для деятельности Группы лицензий.

На основании данных SWOT-анализа составляется расширенная SWOT-матрицу, состоящая из 4 полей - комбинации внешних и внутренних условий. Комбинации силы-возможности используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды. Слабости-возможности используя возможности среды, преодолевают внутренние слабости. Силы-угрозы используют силы для

избегания угроз среды. WT-стратегии оборонительного типа, минимизирующие слабости и помогающие избежать угроз. В таблице 12 приведена матрица, построенная на основе данных SWOT-анализа НК Роснефть, содержащая возможные стратегические альтернативы.

Таблица - 12 Стратегические альтернативы ОАО НК «Роснефть»

SO-стратегии	WO-стратегии
<ul style="list-style-type: none"> — Наращивание объемов добычи нефти и газа и производства нефтепродуктов, как на отечественном, так и зарубежном рынке; — расширение деятельности на международном рынке, экспансия в профильные активы за рубежом, используя при необходимости финансовую помощь государства. 	<ul style="list-style-type: none"> — Развитие и совершенствование вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса; — снижение долговой нагрузки; — изменение структуры капитала в пользу частных инвестиций;
ST-стратегии	WT-стратегии
<ul style="list-style-type: none"> — Разработка собственной газо- и нефтетранспортной системы, обретение независимости от газотранспортной системы Газпрома и Транснефти; — использовать новые технологии для наращивания добычи, планового развития новых месторождений, переработки и сбыта продукции в России и за рубежом, в целях динамичного роста производственных и финансовых показателей компании; — совершенствование аппарата управления, предотвратив тем самым ситуацию полного контроля со стороны государства. 	<ul style="list-style-type: none"> — Избегание спорных моментов в управлении с государством; — поиск новых газо- и нефтетранспортных систем; — проведения мероприятий, повышающих конкурентоспособность компании; — предотвращение негативного влияния от изменений валютного курса; — избежание повышения долговой нагрузки; — подробное изучение законодательства, как российского, так и международного.

Для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании в таблице 13 представлен PEST – анализ компании.

Таблица 13 - PEST — анализ внешней среды

Политика	Экономика
<ul style="list-style-type: none"> — Изменения в законодательстве РФ и нормах международного права; — нормативы и законы в области охраны окружающей среды; федеральные и региональные программы и проекты; регулирование налоговой базы; влияние государства в отрасли; государственное антимонопольное регулирование; управление экспортной деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> — Общая экономическая ситуация; — инвестиционная деятельность; — изменение курса рубля к доллару США и евро; — возможность кредитных ресурсов; — экспортная политика в отрасли; — безработица; — прогнозируемая инфляция.

Продолжение таблицы 13

Социум	Технология
<ul style="list-style-type: none"> — Система базовых ценностей; — система ценностей в области работы и отдыха; — значение образования; — уровень жизни; — структура доходов; — экологические факторы; — демографические колебания. 	<ul style="list-style-type: none"> — Скорость изменения и адаптации новых технологий; — развитие в области НИОКР; — государственная политика в области технологий; — скорость разработки новых продуктов и услуг; — новая продукция и патенты.

Ниже описано влияние различных факторов на деятельность компании.

Политические: государственная доля в капитале компаний нефтегазовой отрасли достаточно высока, например, в ОАО «Роснефть» доля государства около 75 %. Следовательно, государство оказывает существенное влияние на развитие отрасли. Часто успех и развитие целой страны может зависеть от показателей отрасли.

Экономические: кризисы, изменение цен на топливные ресурсы приводят к возникновению новых рисков, угрожающих выживанию ряду нефтегазовых компаний.

Социальные: ценность человеческой жизни является главным приоритетом. Взаимодействуя с работниками, охрана труда, промышленная безопасность, сохранение здоровья персонала компании обретает первостепенное значение. По защите окружающей среды действуют различные международные законодательства и нормы. Компании отрасли, в том числе и ОАО «Роснефть», совершенствуют свою социальную политику, способствуют социально-экономическому развитию регионов, уделяют внимание созданию оптимальных условий труда.

Технологические: для нефтегазовой отрасли характерна высокая степень наукоемкости. Появление и развитие новых технологии, высокая конкуренция являются гарантом стабильного развития отрасли.

Финансовые и операционные показатели Компании

С 2009 г. в Компании внедрена система мотивации, основанная на выполнении ключевых показателей эффективности Руководства Компании. Принципы и порядок годового премирования, увязанные с выполнением показателей эффективности, определены Положением о годовом премировании руководителей Компании.

В перечень коллективных показателей эффективности Компании и индивидуальных показателей Президента ОАО «НК «Роснефть» на 2015 г. входят такие показатели, как: чистая прибыль Компании, млрд руб.; EBITDA Компании, млрд руб.; ROACE, %; свободный денежный поток, млрд руб.; объем добычи и производства углеводородов (нефть, газовый конденсат, используемый газ и жидкие углеводороды), млн т н.э.; замещение запасов углеводородов ABC1, млн т н.э.; глубина переработки нефти (на НПЗ РФ и ближнего зарубежья), %.

По итогам последних лет плановые показатели были выполнены. Основные значения данных показателей, представлены в таблицах 14 и 15.

Таблица 14 - Основные производственные показатели компании

Показатель	2015	2014	%
Доказанные запасы углеводородов SEC млн барр. н.э.	34 465	33 977	+1,4%
Добыча углеводородов, в т.ч. тыс. барр. н.э./сут	5 159	5 106	+1,0%
Добыча нефти и ЖУВ, тыс. барр./сут	4 116	4 159	(1,0)%
Добыча газа, тыс. барр. н.э./сут	1 043	947	+10,2%
Переработка нефти, млн т	96,90	99,83	(2,9)%
Глубина переработки %	66,5	65,3	+1,2 п.п.

Таблица 15 – Основные финансовые показатели компании

Показатель	2015	2014	%
Выручка, млрд руб.	5 150	5 503	(6,4)%
EBITDA, млрд руб.	1 245	1 057	+17,8%
Чистая прибыль, относящаяся к акционерам Роснефти, млрд руб.	355	348	+2,0%
Операционный денежный поток, млрд руб.	1 252	1 129	+10,9%
Капитальные затраты, млрд руб.	595	533	+11,6%
Чистый долг, млрд руб.	1 694	2 467	(31,3)%
Цена Юралс, тыс. руб./барр.	3,14	3,75	(16,3)%

В результате анализа финансовых и производственных показателей компании можно сделать следующие выводы, представленные ниже.

За 12 мес. 2015 г. выручка составила 5 150 млрд руб., снизившись на 6,4% к 2014 г. Несмотря на ухудшение рыночных условий, Компанией был увеличен объем поставок нефти в восточном направлении на 18,5%, увеличен объем продаж газа на 3,8% и продукции нефтепереработки и нефтехимии на +1%. «Роснефти» удалось ограничить негативный эффект от снижения цен на нефть на 16,3% в рублевом и на 47,3% в долларовом выражении в 2015 г.

Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации в 2015 г. увеличилась на 17,8% по сравнению с 2014 г., составила 1 245 млрд руб. Причиной роста EBITDA выявлены контроль над затратами, эффективное управление структурой продаж, качественное улучшение корзины выпускаемых продуктов, а также снижение негативного эффекта от временного лага по экспортным пошлинам.

Несмотря на сложные макроэкономические условия чистая прибыль Компании в 2015 г. составила 355 млрд руб., что на 2,0% больше чем в 2014 г. Тем самым была улучшена база для выплаты дивидендов.

Объём капитальных вложений на 2015 г. равен 595 млрд руб., что на 11,6% превышает показатель 2014 г. Данное увеличение объясняется увеличением инвестиций в зрелые месторождения и новые добычные проекты для увеличения объемов производства в будущем. Учитывая волатильность внешней среды и ограничения доступа к источникам финансирования Компания провела оптимизировала инвестиционную программу, сохранив стратегические цели и уровень добычи углеводородов.

Важно отметить, что программа по контролю над затратами позволила снизить удельные операционные издержки на добычу углеводородов. В 2015 г. удельные операционные издержки составили 159 руб./б.н.э., являясь самыми низкими по отрасли.

Компания продолжает генерировать положительный свободный денежный поток за счет эффективного управления ликвидными средствами, системного

контроля за изменением оборотного капитала, что обеспечивает стабильное плановое погашение всех принятых краткосрочных и долгосрочных обязательств за счет собственных ликвидных средств, несмотря на неблагоприятную макроэкономическую ситуацию.

При этом компания в полном объеме исполняет обязательства по поставкам нефти по долгосрочным контрактам, выполняются все обязательства по поставкам нефтепродуктов на внутренний рынок. В 2015 г. увеличен объем поставок моторных топлив класса Евро 4/5 в РФ на 30% по сравнению с 2014 г.

Чистый долг Компании сократился на 47,0% в долларовом эквиваленте и на конец года составил 23,2 млрд долл. в 2015 г. Указанное снижение произошло за счет погашения существенной части краткосрочной задолженности в результате генерации операционного денежного потока и получения средств по долгосрочным контрактам на поставку нефти. Отношение чистого долга к показателю EBITDA по итогам 2015 г. составляет 1,12 в долларовом эквиваленте.

Значительный рост добычи газа связан с консолидацией активов ТНК-ВР и ООО «НГК «Итера», а также повышением уровня полезного использования попутного нефтяного газа. [37]

Проанализировав производственные и финансовые показатели компании за последние годы, можно выделить основные факторы, оказавшие влияние на деятельность Роснефти, таковыми являются:

- рост/падение цен нефти, нефтепродуктов и газа;
- рост инфляции и отношение курса рубля к доллару США и евро;
- изменение налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), экспортных пошлин и акцизов;
- изменение тарифов естественных монополий (на трубопроводный и железнодорожный транспорт);
- рост цены на электроэнергию.

Анализ основных показателей деятельности компании выявил в целом положительные результаты работы предприятия за этот период. Несмотря на сложные рыночные условия финансовые позиции Компании остаются стабильными. В 2015 г. Компании удалось добиться роста EBITDA и улучшения рентабельности; сохранить низкие операционные издержки; увеличить чистую прибыль и сократить чистый долг.

3.2 Организационная структура ОАО «НК «Роснефть»

Организационная структура ТНК напрямую зависит от вида деятельности, определяющего территориальное размещение инвестиций. Как правило крупнейшие ТНК в сфере добычи и тепло-энергетического комплекса, выбирают жестко централизованные структуры управления. Тем самым четко регулируя объемы инвестирования, объемы добычи, переработки и реализации, а также работу с дочерними компаниями и филиалами. Организационная структура ТНК обрабатывающей отрасли, как правило, из-за различающихся технологических условий производства децентрализована.

«Роснефть» - вертикально-интегрированная компания. Предприятия, находящиеся в структуре компании, обеспечивают всю технологическую цепочку, представленную на рисунке 15.

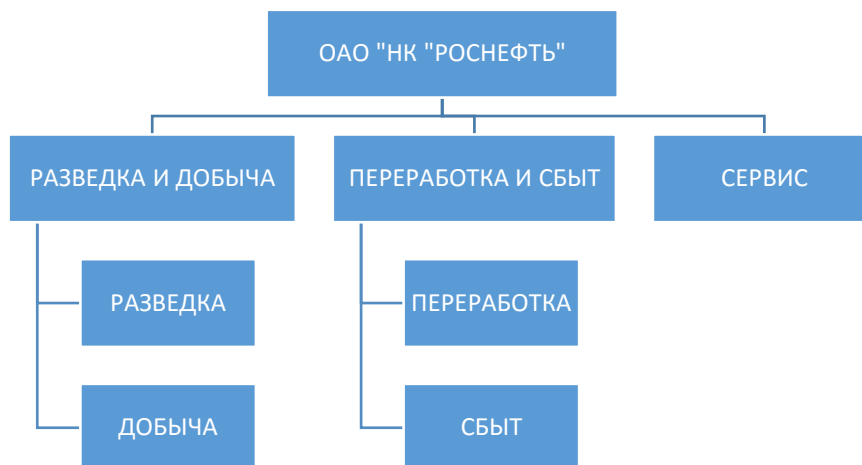


Рисунок 15 – Операционная структура ОАО «НК «Роснефть»

Источник: официальный сайт компании «Роснефть» <http://www.rosneft.ru/>

В составе ОАО «НК «Роснефть» имеется группа предприятий, делящихся по выполняемым функциям: разведка, добыча, переработка, сбыт. Каждое подразделение имеет свои цели и задачи, что позволяет сосредоточить генеральный штаб на выполнение глобальных задач и функций.

Сервисные предприятия в составе «Роснефть» обеспечивают эффективную и полноценную деятельность. Данная структура облегчает процесс управления как структурами в составе компании, так финансовыми потоками и издержками. Полная производственная структура ОАО «Роснефть» изображена в приложении Д.

Состав управления ОАО «НК «Роснефть» определен Уставом и Кодексом корпоративного поведения Компании и сформирован согласно требованиям российского корпоративного законодательства и положений Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 года № 421/р.

Деятельность органов управления ОАО «НК «Роснефть» регламентирована Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом, Кодексом корпоративного поведения, Положением об общем собрании акционеров и другими внутренними документами Компании.

Согласно Уставу ОАО «НК «Роснефть» имеет следующие органы управления:

- Общее собрание акционеров - высшим органом управления;
- Совет директоров - общее руководство деятельностью;
- Правление - коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью;
- Президент - единоличный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью.

Все акционеры ОАО «НК «Роснефть» - владельцы голосующих акций, участвующие в общем собрании акционеров, имеющие право голоса по всем вопросам компетенции. «Роснефтью» ежегодно проводится годовое общее

собрание акционеров.

Члены Совета директоров «Роснефть» избираются общим собранием акционеров в составе 9 членов (4 из которых независимы) на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Согласно Кодексу корпоративного поведения, «Роснефть» Советом директоров Компании создаются постоянно действующие Комитеты. Комитет не является органом Компании и не имеет права действовать от имени Совета директоров.

В составе Совета директоров ОАО НК «Роснефть» созданы следующие комитеты, представленные в Таблице 16.

Таблица 16 - Комитеты в составе Совета директоров ОАО НК «Роснефть»

Комитет	Исключительные функции
По аудиту	Оценивание кандидатов в аудиторы «Роснефти» и представление результатов для Совета директоров; Оценивание заключений аудитора «Роснефть» перед представлением его на общем собрании; Оценивание результативности действующего внутреннего контроля и вынесение предложений по совершенствованию; контроль за полнотой и достоверностью налогового, бухгалтерского и управленческого учета «Роснефти».
По кадрам и вознаграждениям	Разработка кадровой политики ОАО «НК «Роснефть»; принципов и критериев определения размера вознаграждения и компенсаций членов Совета директоров, исполнительных органов, Ревизионной комиссии и руководства Компании; разработка программы долгосрочного вознаграждения работников ОАО «НК «Роснефть» (бонусная и опционная).
По стратегическому планированию	Стратегия развития и управления, инвестиционная и финансовая стратегии; приоритетные направления деятельности Компании, предварительное одобрение планов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НК «Роснефть» на краткосрочную и долгосрочную перспективу

Устав, Кодекс корпоративного поведения, Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), Положение о единоличном исполнительном органе (Президенте) Компании регулируют деятельность исполнительных органов ОАО «НК «Роснефть». [38]

Развитие системы управления персоналом

Компания «Роснефть» - один из самых крупных и лучших работодателей Российской Федерации, обеспечивающий рабочими местами более 240 тыс.

человек по всей России. В 2015 г. затраты Компании на создание оптимальных условий труда на производстве, охрану здоровья и поддержку здорового образа жизни составили около 17,8 млрд руб.

Персонал «Роснефти» - ключевой ресурс развития Компании, ценность человеческой жизни является главным приоритетом. Решение масштабных и сложных стратегических задач зависит от эффективности, профессиональности и вовлеченности работников. Ключевым приоритетом компании в области кадровой и социальной политики является обеспечение всех процессов и подразделений компании достаточным количеством квалифицированного и мотивированного персонала.

Списочная численность персонала составляет 248,9 тысяч человек. На рисунке 16 представлена структура персонала обществ группы ОАО «НК «Роснефть» в разрезе основных бизнес направлений. Подавляющее большинство сотрудников (97,1%) работает в России. Из зарубежных стран наибольшая доля персонала (2,3%) приходилась на дочерние общества в Украине, остальная часть персонала работает в таких странах, как Вьетнам, Венесуэла и другие.



Рисунок 16 - Структура персонала ОАО «НК «Роснефть»

Доля работников, относимых к категории «Руководители» по состоянию на конец 2015 года составила 12,8%. Доля женщин среди сотрудников Компании

в отчетном году составила 34%. [46]

Под мотивацией в компании «Роснефть» подразумевается комфортные условия труда, система оплаты труда, обеспечивающая достойный уровень дохода, уровень социальных льгот. Профессиональному и личностному развитию способствуют действующие в Компании системы обучения и карьерного продвижения работников.

При реализации стратегии развития «Роснефть» ставит своей целью как увеличение акционерной стоимости Компании, так и достижение самых высоких стандартов в управлении. В рамках общего курса Компании реализации международного сотрудничества существует ряд приоритетных задачи в области управления персоналом:

- обеспечение наличия высококвалифицированного персонала, поддерживающего устойчивое развитие Компании; использование передовых технологий и подходов в управлении;
- обеспечение высокой мотивации сотрудников для повышения персональной эффективности, достижения командного результата;
- обеспечение привлечения молодых талантливых специалистов в Компанию;
- обеспечение сохранения и использования в рамках Компании наилучшего опыта и обмена знаниями;
- создание корпоративной культуры, обеспечивающей долгосрочную лояльность сотрудников к Компании и ее привлекательность для лучших менеджеров и специалистов на рынке труда;
- обеспечение социальной защищенности сотрудников Компании и членов их семей. [38]

Предложения по совершенствованию производственной и организационной структуры

Анализ организационной структуры «Роснефть» позволил выявить основные достоинства и недостатки данной структуры. Основными преимуществами являются:

- применяемая структура упрощает профессиональную подготовку;
- создает возможности для карьерного роста сотрудников;
- позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

— Основными недостатками организационной и операционной структур «Роснефти» являются:

- усложняется согласованность действий функциональных подразделений;

- замедляется процесс принятия и реализации решения;

- структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил;

- данная структура не позволяет быстро реагировать на изменения во внешней среде.

В мае 2015 Игорь Сечин уже провел ряд назначений для повышения эффективности структуры управления Компании. Принятые управленческие решения в кадровой политике сделаны с целью повышения требований к менеджменту Компании по усилению их ответственности, эффективности и профессионализма. Ниже представлены важнейшие преобразования в области повышения эффективности структуры управления:

- выделение розничного бизнеса ОАО «НК «Роснефть» в отдельное юридическое лицо «РН-Региональные продажи»;

- формирование Службы снабжения и закупочной деятельности Компании;

- реструктуризация Департамента организации закупок и Департамент материально-технических ресурсов: на их базе будет образовано три

департамента – закупок товаров, работ и услуг; управления запасами; планирования, автоматизации и эффективности снабжения.

Дополнительно к уже веденым совершенствованиям, на основе произведенного анализа производственной и организационной структуры ОАО НК «Роснефть» в рамках данной диссертационной работы предложены следующие пути решения существующих проблем в организационной структуре.

Во – первых, необходимо создать стратегические центры в наиболее крупных филиалах для сбора и обработки информации, мониторинга, содействующие разработке и реализации общей стратегии. Тем самым будет достигнута согласованность действий функциональных подразделений.

Во – вторых, необходимо создать дополнительный департамент для разработки и внедрения инновационных проектов. Очевидно, что организация, которая способна быстро улавливать и использовать новые технологии, совершенствовать работу с информацией и внедрять новшества в свою культуру и работу персонала может эффективнее своих конкурентов развиваться и успешно достигать поставленных целей.

В – третьих, необходимо централизовать функции экономики и планирования как для отечественных, так и для зарубежных филиалов, путем назначения вице-президента по экономике и финансам, также установления ответственных лиц за рубежом. Тем самым будет проще распределить и контролировать ответственность в области планирования; проще контролировать полученные результаты в области финансов, делать поправки, принимать определенные меры в случае расхождения с намеченным планом.

Также в целом при усовершенствовании эффективности структуры управления необходимо ориентироваться на принципы и методы управления, направленные на перспективные идеи и новейшие проекты. При этом необходимо использовать уже сложившийся опыт зарубежных транснациональных корпораций в области корпоративного управления.

Система мотивации в «Роснефть» развита достаточно хорошо, несмотря на это, необходимо поддерживать и развивать улучшенные условия работы с персоналом, создавать новые программы мотивации. При этом мотивация не должна сводиться только к материальным вознаграждениям. Мотивированная команда будет более быстро реагировать на изменения внешней среды. Тем самым будет ускорен процесс принятия и реализации решений различного уровня, улучшена скорость реагирования в кризисных ситуациях.

Данные мероприятия позволят организации развиваться, увеличивать эффективность, одновременно оказывать противодействие конкурентам, поддерживать партнерские отношения и удовлетворять требования общественности.

Благодаря нововведениям в системе управления будет повышена эффективность производства, прозрачность и открытость деятельности Компании, будет возможно получение максимальной доходности для акционеров ОАО «НК «Роснефть».

3.3 Инвестиционная деятельность ОАО «НК «Роснефть»

Инвестиционная зарубежная деятельность ТНК определяется стремлением компаний тепло-энергетического комплекса при помощи экспорта обеспечить энергосырьевую базу.

Для сохранения масштабов производства и максимального продления жизненного цикла продукта возникает необходимость прямых инвестиций за рубежом. На инвестиционный зарубежный климат определяющее влияние имеют национальные факторы экономического и социально-политического характера страны-реципиента. Основными направлениями расширения инвестиционной деятельности ТНК за рубежом выступают сделки слияния и поглощения, приобретение дочерних фирм.

Особая роль в инвестиционной политике ТНК отводится дезинвестициям, которые представляют собой особый элемент деятельности международных компаний. Реализуя функцию консолидации международной компании, дезинвестиции позволяют в кризисные периоды сохранять финансовую стабильность, максимально сокращая издержки. [54]

Легитимными каналами проникновения российского капитала за рубеж являются: приватизационные процессы за рубежом; скупка акций предприятий промышленно развитых и развивающихся стран. Периоды мировых кризисов, характеризующиеся падением стоимости компаний, позволили, например, компании «Газпром» значительно расширить политику экспансии зарубежных активов. [55]

Основная цель инвестиционного процесса — эффективное использование капитала с целью повышения эффективности инвестиционных проектов, роста бизнеса благодаря формированию оптимального портфеля, нахождения оптимального баланса между текущей доходностью Компании и раскрытием ее долгосрочного потенциала через финансирование инвестиционных программ бизнес-направлений.

К сожалению, в инвестиционной деятельности отечественных компаний существует ряд существенных проблем. Проанализировав инвестиционную деятельность нефтегазового комплекса России, был выявлен ряд основных проблем:

- реализация инвестиционных проектов производится с использованием устаревших технологий;
- нерациональность и убыточность инвестиционных вложений;
- сложность и многосторонность анализа экономической эффективности и риска инвестиционных проектов;
- непрозрачность принятия инвестиционных решений;
- неэффективность использования инвестиционных средств и доходов;
- масштабный отток средств из отрасли;

- реализация убыточных инвестиционных проектов;
- недостаточная эффективность контроля и управления инвестиционной деятельностью компании;
- нелинейность и инерционностью макроэкономических процессов. К сожалению, единых сценариев развития мировой экономики не существует;
- сложность прогнозирования спроса и предложения, а также цен на сырье. Так как большинство инвестиционных проектов являются длительными по времени, в периоды резкого падения потребления невозможно резкое сокращение или приостановление инвестиционных программы в стадии реализации.

Вышеперечисленные проблемы свидетельствуют об отсутствии четкой и продуманной стратегии, определяющей основные направления инвестиционной деятельности; о низком качестве прогнозно-аналитической работы, отсутствии долгосрочных стратегий развития отечественных компаний. Все эти факты приводят к тому, что инвестиционная политика компаний постоянно с задержкой реагирует на изменения макроэкономической ситуации, что абсолютно недопустимо особенно для таких компаний как Роснефть, ведущую свою деятельность и за пределами нашей страны.

Инвестиционная программа Роснефти

Инвестиционная программа Роснефти в 2014 – 2015 гг. представляет собой сбалансированный портфель инвестиционных проектов, направленный на выполнение стратегических задач Компании по следующим основным направлениям:

- поддержание добычи на зрелых месторождениях Компании. Направлено более трети объема инвестиций, около 215 млрд руб.;

— добыча нефти и газа Компании на новых месторождениях. Объем инвестиций, в которые в 2014 г. достиг 113 млрд руб., в том числе 72 млрд руб. — в Восточной Сибири;

— инвестиции в проекты геологоразведки на суше, включая зрелые и новые месторождения (19,2 млрд руб.) и шельфы (12 млрд руб.);

— инвестиции в газовый бизнес в 2014 г. составили 18 млрд руб.;

— объем инвестиций в нефтепереработку и нефтехимию в 2014 г. - 165 млрд руб.;

— инвестиции в объеме 59 млрд руб. были направлены в основном на реализацию стратегической цели Компании по развитию собственного бурового и сервисного бизнеса — приобретены нефтесервисные активы Weatherford и Оренбургская буровая компания. [38]

Далее будут более подробно рассмотрены наиболее значительные приобретения и события в инвестиционной деятельности компании.

Приобретение ТНК-ВР

Компания в марте 2013 г. приобрела 100% долю участия в капитале компании TNK-BP Limited, совместно с их дочерними предприятиями, именуемыми «ТНК-ВР». ТНК-ВР является вертикально-интегрированной группой компаний с диверсифицированным портфелем активов в области разведки, добычи, переработки и сбыте в России, Украине, Белоруссии, Венесуэле, Вьетнаме и Бразилии.

В ходе сделки с ТНК-ВР, в ее составе был приобретен ряд компаний, с регистрацией как в России, так и за рубежом. Благодаря данной сделке Роснефть увеличила свою зарубежную экспансию и географию деятельности за рубежом. Ниже приведен список компаний, приобретенных в составе ТНК-ВР, находящихся за рубежом.

Таблица 17 - Список иностранных компаний в составе «Роснефть»

Название	Страна регистрации	Основная деятельность
TNK Vietnam B.V.	Нидерланды	Разработка и добыча нефти и газа
ИООО «ТНК-БиПи Запад»	Беларусь	Торговля нефтепродуктами
TNK Trade Limited	Республика Кипр	Торговля нефтью и нефтепродуктами
TNK Industrial Holdings Limited	Британские Виргинские Острова	Холдинговая Компания
TNK-BP Limited	Британские Виргинские Острова	Холдинговая Компания
TNK-BP International Limited	Британские Виргинские Острова	Холдинговая Компания
TNK Pipelines Vietnam B.V.	Нидерланды	Транспортные услуги
Novy Investments Limited	Республика Кипр	Холдинговая Компания
TNK Management Company Limited	Республика Кипр	Холдинговая Компания

Благодаря приобретению ТНК-ВР, Компания заняла лидирующее положение в мире среди публичных компаний нефтегазового сектора, укрепила свое положение в качестве регионального добывающего лидера в России и Европе, достигла значительного синергетического эффекта с компанией ТНК-ВР, оптимизировала логистику поставок нефти и нефтепродуктов, добычи и реализации природного газа. [38]

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

В таблице 18 отражены инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, в ряде иностранных инвестиций преобладают такие страны, как Кипр и Венесуэла.

Таблица 18 - Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

Наименование объекта инвестиции	Страна	Доля Компании на 31 декабря 2015 г., %
Инвестиции в совместные предприятия		
ООО «Компания «Полярное сияние»	Россия	-
Rosneft Shell Caspian Vent	Россия	51
Тайху Лимитед (ОАО «Удмуртнефть»)	Кипр	51
Lanard Holdings Ltd	Кипр	50
ЗАО «Арктикшельфтегаз»	Россия	50
ООО «Национальный нефтяной консорциум»	Россия	80
ОАО НГК «Славнефть»	Россия	50
Petroperija S.A., PetroMonagas S.A.	Венесуэла	Различны

Продолжение таблицы 18

PETROVICTORIA S.A.	Венесуэла	40
NVGRES Holdings Limited (ООО «НВГРЭС»)	Кипр	25
ЗАО «Мессояханефтегаз»	Россия	50
ЗАО «Современные Технологии Судостроения»	Россия	9,9
Инвестиции в ассоциированные предприятия		
Saras S.p.A.	Италия	12
Petrocas Energy International Limited	Кипр	49

В результате приобретения ТНК-ВР Компания получила доли в ряде проектов в Венесуэле. Наиболее крупная инвестиция у Компании в предприятии PetroMonagas S.A. — 16,7%, занимающегося разработкой нефтегазовых месторождений на востоке бассейна р. Ориноко. Данная инвестиция в сумме 17 млрд руб. учитывается как совместное предприятие по методу участия в капитале.

23 мая 2013 г. Компания подписала соглашение с компанией Corporación Venezolana del Petroleo, дочерним подразделением государственной нефтегазовой компании Венесуэлы Petróleos de Venezuela S.A. («PDVSA») о создании совместного предприятия для разработки запасов тяжелой нефти в Венесуэле в рамках проекта «Карабобо-2».

В апреле и мае 2013 г. Компания завершила приобретение 20,99% доли в компании Saras S.p.A. Saras - ведущая итальянская и европейская нефтеперерабатывающая группа, реализующая нефтепродукты на территории Италии и международном рынке. Данное приобретение было учтена как инвестиция по методу участия в капитале.

Купив 49% уставного капитала в декабре 2014 Компанией было создано совместное предприятие с Petrocas Energy Limited, владеющей высокотехнологичными активами в области логистики нефти и нефтепродуктов и управляющей крупнейшей розничной сетью из 140 АЗС в Грузии, а также проводящей трейдинговые операции в регионах Каспийского и Черного морей.

Приобретение дочерних компаний и долей в совместной деятельности

В таблице 19 отражен перечень наиболее существенных предприятий Компании с учетом различий в видах деятельности.

Таблица 19 - Основные дочерние предприятия

Название	Основная деятельность	Страна регистрации
Разведка и добыча	Разработка и добыча нефти и газа	Россия
ПАО «Оренбургнефть»		
АО «Самотлорнефтегаз»		
ОАО «Тюменнефтегаз»		
ПАО «Верхнечонскнефтегаз»		
АО «Ванкорнефть»		
ООО «РН-Юганскнефтегаз»	Операторские услуги по добыче нефти и газа	
Нефтепереработка и сбыт		
АО «Рязанская нефтеперерабатывающая компания»	Производство нефтепродуктов	
АО «Ангарская нефтехимическая компания»		
АО «Новокуйбышевский НПЗ»		
ООО «РН-Комсомольский НПЗ»		
АО «Сызранский НПЗ» АО «Ачинский НПЗ»		
АО «Куйбышевский НПЗ»		
ПАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод»	Реализация нефтепродуктов	
АО «Петрол Комплекс Эквипмент Кампани»		
АО «РН-Столица»		
Rosneft Trading S.A.		Швейцария
Rosneft Trade Limited		Кипр
Прочие		Россия
ОАО «РН Холдинг»	Холдинговая компания	
ООО «Нефть-Актив»	Инвестиционная деятельность	
Rosneft Finance S.A.	Финансовые услуги	Люксембург
АО «Всероссийский банк развития регионов» (ВБРР)	Банковские услуги	Россия

В ноябре 2015 Компания приобрела 66,67% доли в АЕТ-Raffineriebeteiligungsgesellschaft mbH, которая представляет собой 16,67% эффективную долю в нефтеперерабатывающем заводе PCK Raffinerie GmbH расположенного в г. Шведт, Германия. Сумма сделки составила 321 млн евро. Компания осуществила данное приобретение в рамках построения целевой модели бизнеса в Германии с учетом планируемой сделки по реорганизации Ruhr Oel GmbH, совместной деятельности с группой компаний ВР по переработке и сбыту нефти в Западной Европе.

В августе 2015 года Компания завершила сделку по приобретению 100% доли в ООО «Петрол Маркет», которой принадлежит сеть автозаправочных станций и нефтебазовое хозяйство, расположенные на территории Республики Армения. Сумма сделки составила 40 млн долл. США. [38]

Рекомендации по организации инвестиционного процесса и решения существующих проблем

Анализ инвестиционной деятельности «Роснефть» показал, что в определенные моменты своего развития компания сталкивалась практически со всеми вышеперечисленными проблемами инвестиционной деятельности, характерных для нефтегазового комплекса России. В условиях обострившейся политической ситуации, усложнившихся отношений со странами Запада, введением санкций, падающими ценами на нефть наиболее существенными сегодня для «Роснефти» являются такие проблемы, как сложность прогнозирования спроса и предложения и цен на сырье; непредсказуемость макроэкономических процессов; а также сложность анализа экономической эффективности и риска проектов.

На данный момент в «Роснефти» отлажен процесс экспертизы и утверждения инвестиционных проектов через уполномоченные инвестиционные органы, в состав которых входят ключевые руководители Компании. Действует система уровней полномочий в отношении инвестиционных бизнес-проектов от уровня Совета директоров до бизнес-направлений. Качество инвестиционных решений обеспечивается детальным анализом каждого инвестиционного проекта на основе единого подхода в широком диапазоне сценариев и оценкой рисков, включая финансовые, коммерческие, технические, экологические и другие.

Проанализировав инвестиционную деятельность «Роснефть» и ряд проблем, характерных для данного рода деятельности, выявлен ряд возможных рисков для компании и внесен ряд предложений по совершенствованию данного процесса в Компании, представленных в таблице 20.

Таблица 20 – Возможные риски, проблемы и рекомендации по совершенствованию инвестиционной деятельности компании ОАО «НК «Роснефть»

Возможные риски, проблемы	Пути решения
Невыполнение бизнес-плана и/или сроков реализации инвестиционной программы	Мониторинг графиков реализации бизнес-проекта в течение всего жизненного цикла проекта; усиление интеграции инвестиционного процесса со смежными процессами стратегического и текущего бизнес-планирования, управления эффективностью, финансовой дисциплины, корпоративного управления; разработка корректирующих мероприятий.
Незапланированное увеличение стоимости, бюджета инвестиционной программы; несоответствие фактических показателей запланированным	Контроль исполнения бюджета проекта по окончанию закупочных процедур; постоянная функциональная, техническая и экономическая экспертиза изменений инвестиционной программы; определение уровня возможных отклонений; совершенствование Политики, Методических указаний по оценке бизнес-проектов и Стандарта по управлению инвестициями, с целью установления единого подхода Компании к оценке экономической эффективности бизнес-проектов, особенно в кризисных ситуациях; корректировка инвестиционной программы по результатам мониторинга.
Неоптимальная структура инвестиционного портфеля	Оптимизация инвестиционного портфеля с учетом лимитов капитальных вложений, учитывая прогнозную финансовую модель денежных потоков Компании; повышение уровня ответственности путем внедрения единых стоимостных порогов по проектам и сделкам для принятия решений уполномоченными инвестиционными органами Компании; инвестиционные решения должны всегда прочно основываться на регулярном анализе спроса и предложения и макроэкономических факторов.
Снижение запланированной отдачи от инвестиций; ухудшение ключевых показателей эффективности	Развитие и применение инструментов портфельного анализа; внедрение процесса ежеквартального мониторинга реализации крупных проектов, обеспечивающий своевременное принятие управленческих решений по проекту, отвечающих изменчивым условиям внешней макроэкономической среды; осуществление постоянного контроля финансовой и управленческой отчетности, пристальное внимание к исполнению инвестиционной программы и эффективности ее реализации; создание инвестиционной программы компании, которая будет гибко адаптироваться к изменениям макроэкономической среды или изменению приоритетов Компании.
Риски методологии: неполнота исходных данных; неверное применение инструментов анализа	Системный подход к управлению рисками в целом; всесторонняя квалифицированная экспертиза инвестиционных программ; обеспечение обязательного корпоративного одобрения каждого проекта.

Таким образом были даны общие рекомендации для компании «Роснефть» с целью совершенствования инвестиционной политики и предотвращения кризисных ситуаций.

3.4 Внешнеэкономическая и экспортная деятельность ОАО «НК «Роснефть»

ОАО «НК «Роснефть» — глобальная энергетическая компания с диверсифицированным портфелем активов в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса. В разделе «Инвестиционная деятельность» были отражены основные иностранные проекты «Роснефть». В данном разделе в контексте тематики данной диссертационной работы еще раз представлены наиболее крупные и значимые проекты Роснефть в области международного сотрудничества.

Развитие проектов в Венесуэле

ОАО «НК «Роснефть» — один из крупнейших мировых инвесторов в Боливарианской Республике Венесуэла, которая обладает самой перспективной ресурсной базой в мировой нефтяной отрасли, продолжает последовательно расширять сотрудничество с венесуэльской государственной компанией *Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)* в сфере нефтегазодобычи.

Большинство проектов Компании в Венесуэле связаны с добычей трудноизвлекаемых сверхтяжелых углеводородов с применением высокотехнологичных решений мирового уровня. К таким проектам относятся проекты, реализуемые с PDVSA в рамках совместных предприятий (СП):

— Петромонагас (*Petromonagas*) — интегрированный проект, добывается сверхтяжелая нефть, доля ОАО «НК «Роснефть» в проекте — 16,67%;

— Петропериха (Petroperija) — зрелое месторождение, доля ОАО «НК «Роснефть» в проекте — 40%;

— Бокерон (Boqueron) — зрелое месторождение, доля ОАО «НК «Роснефть» в проекте — 26,67%;

— Петромиранда (PetroMiranda) — новый интегрированный проект, добывается сверхтяжелая нефть, доля ОАО «НК «Роснефть» в проекте — 32%;

— Петровиктория (PetroVictoria) — новый интегрированный проект, доля ОАО «НК «Роснефть» в проекте — 40%.

Президент Венесуэлы Н. Мадуро в октябре 2014 г. подписал декрет о передаче прав СП «Петровиктория» на разработку недр в границах выделенных участков, что позволяет приступить к активной фазе реализации проекта «Карабобо-2».

В августе 2014 г. завершена сделка по приобретению актива Precision Drilling Venezuela, С.А., входящего в группу Weatherford, что позволит в дальнейшем повысить качество предоставляемого СП бурового сервиса и увеличить добычу, а также сократить расходы на бурение в Венесуэле.

Сотрудничество с республикой Куба

ОАО «НК «Роснефть» ведет работу по укреплению партнерства с кубинской государственной компанией Union Cuba-Petroleo (CUPET) в сфере осуществления совместных проектов на территории Республики Куба.

Подписан Меморандум о сотрудничестве между ОАО «НК «Роснефть» и «КУПЕТ», Меморандум о взаимопонимании между ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Зарубежнефть» и «КУПЕТ», а также Соглашение о сотрудничестве между ОАО «НК «Роснефть» и «КУПЕТ», согласно которым осуществляется взаимодействие с кубинской стороной по следующим направлениям:

- изучение углеводородного потенциала шельфового Блока 37;
- изучение возможности повышения нефтеотдачи на зрелых месторождениях;

— изучение возможности создания логистического центра для обеспечения проектов ОАО «НК «Роснефть» в Латинской Америке.

— ОАО «НК «Роснефть» осуществляет реализацию социальных проектов:

— подписан трехсторонний Договор на оказание платных образовательных услуг между ОАО «НК «Роснефть», «КУПЕТ» и РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина об организации обучения 20 студентов за счет средств Компании;

— подписано Соглашение о сотрудничестве ОАО «НК «Роснефть» и кубинской компанией АО «Корпорация «Кубинские медицинские услуги» и Международной группой туроператоров и туристических агентств (АО «ГАВАНАТУР»), согласно которому организовано оздоровление 1940 работников Компании и членов их семей в здравницах Кубы, а также лечение работников на базе клиники г. Варадеро и клиники им. Сира Гарсия в г. Гаване.

Сотрудничество с республикой Эквадор

Подписан Меморандум о взаимопонимании между ОАО «НК «Роснефть» и Министерством по координации стратегических секторов Республики Эквадор, предметом которого является определение возможных проектов в области разведки и эксплуатации нефтяных месторождений, изучения геолого-геофизических материалов по месторождениям углеводородного сырья на эквадорских континентальных и шельфовых блоках.

Международные проекты в области переработки за 2014 Г.

В 2014 г. в ОАО «НК «Роснефть» была продолжена реализация крупномасштабной программы модернизации нефтеперерабатывающих предприятий, предусматривающей полный переход на производство продукции, соответствующей Техническому регламенту Таможенного союза «О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и

судовому топливу, топливу для реактивных двигателей и мазуту». Завершение программы модернизации позволит увеличить объемы переработки и существенно улучшить качественные характеристики выпускаемых нефтепродуктов.

Ниже представлены наиболее крупные и значимые проекты Роснефть в области международного сотрудничества по переработке. [38]

ОАО «НК «Роснефть» владеет 50% в совместном предприятии Ruhr Oel GmbH (ROG) в Германии. Ruhr Oel GmbH владеет долями в четырех НПЗ на территории Германии (Гельзенкирхен — 100%; Bayernoil — 25%; MiRO — 24%; PCK Schwedt — 37,5%), а также долями в пяти подводящих нефтепроводах и в морских терминалах на Северном, Балтийском, Средиземном и Адриатическом морях. СП Ruhr Oel GmbH (ROG) — лидер на рынке Германии по объемам нефтепереработки, продаж моторных топлив и продукции нефтехимии, с глубиной переработки более 95%.

Суммарный объем поставок нефти НК «Роснефть» и Rosneft Trading S.A. для переработки в Германию, в т.ч. для других акционеров НПЗ ROG, в 2014 г. составил 21,3 млн т, что соответствует примерно 25% от объема импорта сырой нефти в Германию.

Компания производит переработку нефти в Республике Беларусь по договору процессинга на Мозырском НПЗ. Косвенная доля владения Компанией данным НПЗ через НГК «Славнефть» составляет 21%. Объем переработки нефтяного сырья от ОАО «НК «Роснефть» в 2014 г. составил 2,7 млн т с глубиной переработки 73,6%.

Saras S.p.A. является крупным игроком на рынке нефтепродуктов Средиземноморского региона и обеспечивает около 10% рынка моторных топлив Италии. Основным активом Saras S.p.A. является НПЗ Саппок на Сардинии — один из крупнейших и самых сложных НПЗ Средиземноморского региона — с мощностью переработки до 15 млн т сырья в год.

Как видно из вышеприведенного списка, экспансия международных связей «Роснефть» достаточно широка. ОАО «НК «Роснефть»» стремится

обеспечить стабильное развитие внешнеэкономической деятельности, улучшение торговых отношений со странами дальнего и ближнего зарубежья.

Рекомендации по управлению внешнеэкономической деятельностью ОАО «НК «Роснефть»

Стратегическое партнерство с компаниями мирового уровня, участие в международных проектах позволяет получить доступ к прогрессивным производственным технологиям, улучшить качество корпоративного управления, а также способствует открытию новых рынков сбыта. Также с международной деятельностью тесно связан определенный перечень рисков, с которым компания «Роснефть» столкнулась в последние годы. Перечень угроз международной деятельности и пути их разрешения представлены в таблице 21. Таблица 21 – Риски, связанные с международной деятельностью компании и пути их разрешения

Основные факторы риска компании, их сущность	Рекомендации по минимизации рисков
Санкции ЕС и США. В 2014 г. США и ЕС ввели ряд секторальных санкций и ограничений, предусматривающих ограничения инвестиционной деятельности, работ, товаров и услуг на территории Российской Федерации.	Диверсификация экспортных поставок нефти и нефтепродуктов. Учет санкции, их влияния на результаты деятельности компании; мониторинг с целью минимизации негативных эффектов.
Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин, по изменению законодательства в области государственного регулирования внешнеторговой деятельности; таможенного законодательства, по установлению порядка перемещения товаров через границу.	Тщательное ознакомление с международными законодательствами и законами и правилами определенных стран.
Валютный риск – возможен в момент тяжелой обостренной политической ситуации, санкций, экономического кризиса. С начала 2000 – х годов особенно наблюдается в России с 2014 г.	Для снижения риска колебания обменных курсов валют к рублю необходимо зафиксировать валютную оговорку в контракте, предусматривающую изменение суммы платежа пропорционально изменению курса валюты платежа к курсу валюты долга. Так при двусторонней оговорке пересчет цены будет обязательным как при повышении, так и при понижении курса валюты, что защитит интересы не только покупателя, но и продавца.

Продолжение таблицы 21

Рыночный риск и риск изменения цены на товары - в случае снижения цены или возникновения ценовой разницы на внутреннем и международном рынках, компания может потерпеть значительные убытки	Перераспределение имеющихся товарных потоков, путём формирования различных вариантов осуществления логистических процессов, анализа альтернативных вариантов. Сокращение капитальных и операционных затрат, для выполнения обязательств при резком снижении цен на нефть, газ и нефтепродукты.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На основании проделанного анализа внешнеэкономической деятельности ОАО «НК «Роснефть», с учетом рисков и возможностей компании, сферы деятельности даны следующие рекомендации по управлению внешнеэкономической деятельностью «Роснефти»:

- для повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельности необходимо внедрить инновационные методы, автоматизировать процесс управления; следует повысить профессиональные компетенции кадрового состава;

- необходимо четко определить полномочия и границы ответственности руководителей служб, подразделений и филиалов, участвующих в процессе внешнеэкономической деятельности;

- усовершенствовав систему управления подразделением по переработке и сбыту, компании топливно – энергетического комплекса смогут повысить эффективность структуры управления;

- при управлении внешнеэкономической деятельностью следует учитывать ограничения нормативных актов и международных норм, методов тарифного и нетарифного регулирования, действующих как в материнской стране, так и за ее пределами;

- в основе управления внешнеэкономической деятельностью должны лежать как принципы международного менеджмента, культурные нормы и различия стран, так и экономические методы управления;

- отдельное внимание следует уделять проведению маркетинговых исследований, обеспечивающих выработку внешней стратегии предприятия;

— следует развивать и широко применять системы информационно-правового обеспечения, соблюдая при этом налоговое, гражданское, валютное и таможенное законодательства;

— следует постоянно проводить мониторинг внешней среды, разрабатывать системы управления возможными рисками.

Экспортная деятельность

ОАО «НК «Роснефть» проводит политику, направленную на обеспечение сбалансированности каналов монетизации нефти, в том числе переработки на собственных нефтеперерабатывающих мощностях в России и за рубежом, реализации на экспорт по долгосрочным контрактам и на основе спотовых продаж в ходе проводимых тендеров, а также реализации на внутреннем рынке.

В таблице 22 представлен анализ реализации нефти, газа, нефтепродуктов и продуктов нефтехимии.

Таблица 22 - Анализ реализации нефти, газа, нефтепродуктов и продуктов нефтехимии

	2015 г млрд руб		2014 г млрд руб	
		% от выручки		% от выручки
Нефть				
Реализация в странах дальнего зарубежья	2111	40,9%	2458	44,6%
Европа	1232	23,8%	1 614	29,3%
Азия	879	17,1 %	844	15,3%
Реализация в странах ближнего зарубежья (СНГ)	135	2,6%	100	1,8%
Реализация нефти на внутреннем рынке	79	1,5%	112	2,0%
Итого реализация нефти	2325	45%	2 670	48,4%
Реализация газа	188	3,7%	168	3,1%
Нефтепродукты				
Реализация в странах дальнего зарубежья	1426	27,8%	1 492	27,2%
Европа	1099	21,5%	1 157	21,0%
Азия	327	6,3%	335	6,2%
Реализация в странах ближнего зарубежья (СНГ)	875	1,2%	70	1,3%
Реализация нефтупродуктов на внутреннем рынке	400	17,0%	860	15,6%
Реализация бункерного топлива покупателям	52	1,0%	74	1,3%
Итого реализация нефтупродуктов	2417	47,0%	2 496	45,4%

Продолжение таблицы 22

Реализация продуктов нефтехимии	115	2,2%	106	1,9%
Итого реализация нефтепродуктов и нефтехимии	2558	49,7%	2 602	47,3%
Реализация вспомогательных услуг и прочая выручка	70	1,4%	75	1,4%
Доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий	9	0,2%	(12)	(0,2)%
Выручка от реализации и доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий	5150	100,0%	5 503	100,0%

В 2015 году выручка от реализации нефти в странах дальнего зарубежья уменьшилась на 347 млрд руб. в результате значительного снижения мировых цен на нефть. Выручка от реализации нефти в странах СНГ в 2015 году выросла на 35,0% в связи с увеличением объемов поставок нефти на 15,2%, обусловленное выделением дополнительного графика экспорта нефти в Республику Беларусь 2015 года, а также с ростом средней цены реализации на 15,5%. За 2015 год выручка от реализации нефтепродуктов в странах дальнего зарубежья была ниже на 4,4% показателя 2014 года, а в странах ближнего зарубежья (СНГ) уменьшилась на 8,6% в связи с уменьшением объемов реализации на 13,0% и была частично компенсирована ростом средней цены реализации на 6,6%. [37]

В общем объеме выручки за 2015 год доля от продажи нефти и нефтепродуктов практически одинакова, 45% и 47% соответственно. Наиболее интересным является распределение нефти и нефтепродуктов по странам, представленные на рисунках 17 и 18 соответственно.



Рисунок 17 - Структура реализации нефти

Источник: рисунок выполнен автором работы.



Рисунок 18 - Структура реализации нефтепродуктов

Источник: рисунок выполнен автором работы.

Из приведенных диаграмм видно, что основной объём реализации нефти и нефтепродуктов направлен в Европейские страны. Более половины экспорта нефти направлено в Европу. Данный факт указывает на сильную зависимость экспорта от европейского направления, влекущий за собой определенные риски и проблемы.

Среди экспортных направлений экономически наиболее привлекательным для Компании является восточное направление — поставки по трубопроводу в Китай, реализация в портах Козьмино и Де-Кастри. Развитие данного направления позволит ослабить зависимость от европейских партнеров.

Основная часть экспортных поставок Компании осуществляется через мощности компании «Транснефть», включая сеть магистральных трубопроводов и порты. [38]

В 2015 г. Компания продолжила поставки нефти компаниям Glencore, Vitol и Trafigura в рамках контрактов на поставку нефти марки «Юралс» через порты Новороссийск, Приморск и Усть-Луга на условиях предоплаты. Данные контракты являются стабильным долгосрочным каналом поставки нефти, а цены реализации по этим договорам соответствуют ценам, получаемым Компанией на регулярных тендерах.

В 2015 г. Компания продолжила поставки в адрес Китайской национальной нефтегазовой корпорации (КННК) в рамках долгосрочного договора, заключенного в 2009 г. В течение года по данному контракту было поставлено 7 млн т нефти.

В 2014 г. компания группы ОАО «НК «Роснефть» и PDVSA (Венесуэла) подписали два долгосрочных контракта о поставках нефти и нефтепродуктов со стороны венесуэльской компании на условиях предоплаты. В совокупности две данные сделки предусматривают поставку свыше 3,2 млн т нефти и 17,1 млн т нефтепродуктов в течение последующих 5 лет.

Компания продолжает активную работу над расширением международной географии деятельности и диверсификацией маршрутов поставок. Для осуществления коммерческой деятельности в Закавказье и Центральной Азии — регионах с большим потенциалом роста — на базе активов компании Petrosas Energy создано совместное предприятие, деятельность которого сосредоточена в областях логистики, трейдинга и розничной торговли нефтепродуктами. [38]

По итогам проделанного анализа экспортной деятельности компании ОАО «НК «Роснефть»» можем сделать вывод о том, что на данном предприятии внешнеторговая деятельность, а в частности экспорт товаров осуществляется на обширном географическом пространстве, о чем свидетельствует разнообразная структура контрагентов – импортеров нефти и нефтепродуктов.

«Роснефть» имеет ряд конкурентных преимуществ перед другими российскими нефтяными компаниями с точки зрения возможностей экспорта нефтепродуктов. Два НПЗ Компании расположены в непосредственной близости к экспортным рынкам: Туапсинский – на побережье Черного моря, а Комсомольский – на Дальнем Востоке. Компания также владеет собственными перевалочными мощностями в Туапсе и Находке, расположенными неподалеку от НПЗ Компании, что позволяет существенно повысить эффективность экспортных поставок.

Рекомендации по совершенствованию экспортной деятельности ОАО «НК «Роснефть»

Показатели экспортной деятельности «Роснефти» представляют весьма перспективное будущее этой компании. Но, помимо преимуществ деятельности предприятия, существует и ряд проблем. В ходе проделанного анализа в данной диссертационной работе были выявлены следующие причины возникновения трудностей в экспортной деятельности компании и пути их разрешения, представленные в таблице 23.

Таблица 23 – Проблемы экспортной деятельности компании и пути их разрешения

Проблема, риск	Рекомендации по разрешению
Резкое снижение цен на нефть, газ и нефтепродукты, возникновение ценовой разницы на внутреннем и международном рынках; риск невыполнения обязательств	Перераспределение товарных потоков; оперативное сокращение капитальных и операционных затрат; формирование запасных логистических альтернативных вариантов.
Сильная зависимость российского экспорта от одного направления (более 75% объема экспорта нефти и нефтепродуктов в Европу), повышает риски России как поставщика и усиливает диктат покупателя	Диверсификация экспортных поставок нефти и нефтепродуктов; расширение клиентской базы; заключение договоров с принципиально новыми регионами.
Риск колебания обменных курсов валют к рублю	Ввести валютную оговорку в контракте, предусматривающую изменение суммы платежа пропорционально изменению курса валюты платежа к курсу валюты долга. При двусторонней оговорке пересчет цен защитит интересы покупателя и продавца.
Конкуренция с мировыми поставщиками нефтепродуктов	Расширение прямого сотрудничества с конечными потребителями и производственно-сбытовой цепи нефтепродуктов; непрерывное расширение и модернизация сети АЗС за рубежом; следует далее развивать такие направления как бункеровка и авиазаправочный бизнес.
Риск ухудшения производственных и финансовых показателей компании, проблемы с модернизацией нефтеперерабатывающих заводов	Использовать новые технологии для наращивания добычи, планового развития новых месторождений, переработки и сбыта продукции в России и за рубежом; развитие инфраструктуры компании, модернизация НПЗ; освоение запасов новых регионов и шельфа России, использование не менее 95% попутного нефтяного газа.

Продолжение таблицы 23

Отсутствие доступа к прогрессивным производственным технологиям	Стратегическое партнерство с компаниями мирового уровня, участие в международных проектах; обмен знаниями и опытом с иностранными партнерами.
Недостаточное количество рынков сбыта, недостаточная осведомленность клиентов о компании	Эффективная маркетинговая политика с целью привлечения новых инвесторов и клиентов компании.
Неблагоприятная тенденция сырьевой направленности. В структуре выпуска нефтепродуктов в России доминирует производство тяжелых и средних фракций, нефтепродукты продаются на европейском рынке в качестве сырья для дальнейшей переработки	Наличие эффективной структуры экспорта нефтепродуктов; вместо сырьевого экспорта необходимо ориентироваться на вывоз за рубеж продукции высоких стадий обработки.

Таким образом, разработанные рекомендации помогут минимизировать существующие риски компании и тем самым увеличить эффективность экспортных операций. Все перечисленные выше проблемы деятельности «Роснефти» оказывают свое влияние на развитие экспорта компании. Но, не смотря на некоторые отрицательные моменты в производстве и иных отраслях фигурирования, все же экспортная деятельность Роснефти растет и с каждым годом объемы поставок нефти и нефтепродуктов за рубеж заметно увеличивается. Механизм совершенствования осуществления операций НК «Роснефть» на данном этапе вполне отработан, что дает весьма высокую оценку будущим перспективам деятельности компании. [39]

Экспорт сырья для РФ играет большую роль, он составляет около 80% от общей доли экспорта страны. Отсюда следует, что развитие экспорта энергоресурсов является одним из приоритетных направлений развития государства. «Роснефть» является одной из лидирующих среди нефтяных компаний России, то объемы поставок из РФ за рубеж напрямую зависят и от нее, как следствие и доходы страны. [40]

Выводы к главе 3

В результате проделанной работы в третьей главе данной диссертационной работы были получены следующие результаты:

— наличие уникальной по масштабу и качеству ресурсной базы, высококвалифицированных кадров и эффективной системы инновационного развития позволяют компании «Роснефть» выполнять ключевые финансово – производственные показатели и в условиях неблагоприятной экономико – политической ситуации;

— для дальнейшего развития, улучшения своих показателей, повышения качества выпускаемой продукции и привлечения новых клиентов Компания нуждается в модернизации ряда направлений деятельности;

— целями данной модернизации должны стать: полное и эффективное использование углеводородного сырья, рост добавленной стоимости производимых нефтепродуктов, соответствие продукции современным экологическим нормам (Евро-4 и Евро-5), а также расширение ее ассортимента;

— для максимизации эффекта вертикальной интеграции «Роснефть» необходимо непрерывно расширять, оптимизировать и модернизировать сеть АЗС как в России, так и за рубежом; также следует развивать такие направления как бункеровка и авиазаправочный бизнес;

— определены ключевые ресурсы в ближайшей перспективе в целях расширения деятельности, в частности экспорта: Ванкорское месторождение, ресурсы Восточной Сибири и Черного моря, в более отдаленной перспективе – ресурсы шельфа Арктики;

— разработка собственной газо- и нефтетранспортной системы, развитие инфраструктуры в Восточной Сибири, позволят обрести независимость от газотранспортной системы Газпрома и Транснефти;

— диверсификация экспортных поставок нефти и нефтепродуктов; введение валютной оговорки; замещение сырьевого экспорта вывозом за рубеж продукции высоких стадий обработки позволят «Роснефти» улучшить свои показатели и предотвратить кризисные ситуации, снизить негативное влияние возможных санкций.

В третьей главе даны конкретные рекомендации по повышению эффективности деятельности ОАО «НК «Роснефть» в таких направлениях как инвестиционная, внешнеэкономическая и экспортная деятельность, структура управления. Эффективность предложенных рекомендаций заключается в следующем:

- рекомендации могут быть интегрированы на предприятии, тем самым обеспечив непрерывность и динамичность его развития, улучшение экономических показателей, гибкость системы управления и ее полную готовность к преодолению кризисных ситуаций;

- благодаря данным рекомендациям будет повышена эффективность процессов управления в целом; усиление контроля исполнения стратегических целей; повышена ответственность участников процесса управления;

- благодаря диагностики предприятия с помощью SWOT – анализа и PEST – анализа подробно изучена среда предприятия и внешние факторы, влияющие на его развитие, определены возможности и угрозы предприятия; построена расширенная SWOT-матрица, благодаря которой были определены возможные стратегические альтернативы предприятия, данные рекомендации несомненно помогут избежать кризисных ситуации и более эффективно использовать имеющиеся возможности.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Пономаревой Е. И.

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	38.04.02

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<ul style="list-style-type: none"> • Годовой отчет 2015 ОАО НК «Роснефть»; • Отчет в области устойчивого развития 2015 ОАО НК «Роснефть»; • Официальный сайт 2015 ОАО НК «Роснефть»
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративное пенсионное обеспечение; • корпоративные жилищные программы; • создание оптимальных условий труда и охрана здоровья; • стабильность заработной платы; • дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; • развитие человеческих ресурсов через обучающие программы; • программы подготовки и повышения квалификации.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ul style="list-style-type: none"> • программы социально – экономического развития регионов; • корпоративная благотворительная деятельность; • охрана окружающей среды;

<ul style="list-style-type: none"> - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • предупреждение чрезвычайных ситуаций, обеспечение промышленной, пожарной и радиационной безопасности; • взаимодействие с местным сообществом и местной властью; • готовность участвовать в кризисных ситуациях.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001 компаний.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 24 – Стейкхолдеры ОАО НК «Роснефть»</p> <p>Таблица 25 - Состав акционеров ОАО «НК «Роснефть»</p> <p>Таблица 26 – Структура программ КСО</p> <p>Таблица 27 – Затраты на мероприятия КСО ОАО НК «Роснефть»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н. В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Пономарева Е. И.		

Социальная ответственность предприятия

Корпоративной социальной ответственностью является международная бизнес-практика, прочно вошедшая в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании любого предприятия.

Корпоративная социальная ответственность – это комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды. Корпоративная социальная ответственность - концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом. [47]

Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. В долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. [47] Структура стейкхолдеров ОАО НК «Роснефть» представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Стейкхолдеры ОАО НК «Роснефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Государство	1. Федеральные и местные органы государственной власти
2. Персонал	2. Международная организация труда
3. Потребители	3. Торгово-промышленная палата Российской Федерации
4. Акционеры	4. Конкуренты
5. Инвесторы	5. Профсоюз
6. Поставщики	6. СМИ
7. Подрядчики	7. Финансовые институты

Ниже представлена дополнительная информация по наиболее значимым стейкхолдерам, их структура и влияние, взаимодействие с организацией.

Персонал

В 2015 списочная численность Обществ Группы ОАО «НК «Роснефть» составила 249 тыс. человек. Основные причины увеличения численности Компании — приобретение новых активов, а также развитие производства. Средний возраст сотрудников Компании практически не изменился и составил 39,4 г.

Компания строит взаимоотношения с сотрудниками на основе социального партнерства, сторонами которого являются руководство Компании и ее дочерних обществ и представители сотрудников – советы трудовых коллективов и профсоюзы. Компания создает условия для работы профсоюзных комитетов на предприятиях в соответствии с законодательством, предоставляя им оборудованные помещения, транспорт для поездок на производственные объекты. За сотрудниками, избранными представителями профсоюзных органов, Компания сохраняет рабочие места и все действующие социальные льготы.

Акционеры и инвесторы

В таблице 25 указан состав акционеров ОАО «НК «Роснефть», владеющих более 1% уставного капитала Компании. Информация указана по данным реестра акционеров ОАО «НК «Роснефть». [38]

Таблица 25 - Состав акционеров ОАО «НК «Роснефть»

Акционеры	Количество акции	Доля уставном капитале, % в
ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»	7 365 816 38	69,5
Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий» (номинальный держатель — центральный депозитарий)	3 187 680 194	30,08
Прочие юридические лица, владеющие менее 1% акций	1 528 138	0,01
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	1	0,01
Физические лица	43 121 771	0,41
Счет неустановленных лиц	31 330	0,01
Итого	10 598 177 817	100

Работу по взаимодействию с акционерами и инвесторами ведут Управление по работе с инвесторами Департамента управления активами, экономики и бизнес-планирования и Управление по работе с акционерами Департамента корпоративного управления. Компания раскрывает информацию о своей деятельности в соответствии с принципами Кодекса корпоративного поведения и информационной политики НК «Роснефть» и на основании требований законодательства, регуляторов российских и зарубежных рынков ценных бумаг, а также бирж, на которых торгуются акции Компании. НК «Роснефть» обеспечивает доступность раскрываемой информации всем заинтересованным лицам независимо от целей получения данной информации.

Компания регулярно публикует свои финансовые результаты по ОПБУ США, а также «Анализ руководством финансовых результатов» (MD&A). Для представителей инвестиционного сообщества организуются встречи с высшим руководством Компании, телеконференции, издаются пресс-релизы по значимым корпоративным событиям. Приоритетным для Компании также является ведение постоянного открытого диалога с акционерами – физическими лицами посредством встреч-консультаций, на которых подробно освещается широкий круг вопросов акционерного права и прочие актуальные темы.

Потребители

Основными потребителями продуктов нефтепереработки Компании являются частые лица в регионах деятельности НК «Роснефть», независимые сети АЗС, органы федеральной и региональной власти России, а также экспортные потребители.

НК «Роснефть» ведет постоянный мониторинг и принимает активные меры для повышения уровня лояльности потребителей своей продукции. Дочерние сбытовые общества Компании проводят опросы покупателей по поводу качества обслуживания, контрольные проверки качества обслуживания «Тайный покупатель» и используют собранную информацию для улучшения

своей деятельности. На всех АЗС имеется книга предложений, действует круглосуточная горячая телефонная линия.

Поставщики и подрядчики

Компания стремится к формированию прозрачных отношений с поставщиками и подрядчиками на основе честной конкуренции; договоры заключаются по результатам проведения открытых тендеров. Определяющими факторами являются качество продукции и услуг, цена, своевременность поставок. При прочих равных условиях предпочтение отдается российским компаниям, при этом в регионах своей деятельности НК «Роснефть» стремится привлекать к сотрудничеству местных поставщиков. Компания создает условия для развития бизнеса своих партнеров путем заключения долгосрочных договоров с прозрачными правилами ценообразования и гибкими условиями оплаты.

Федеральные и местные органы государственной власти

Компания осуществляет постоянное взаимодействие с органами государственной власти всех уровней. Специалисты НК «Роснефть» наряду с представителями других ведущих российских нефтяных компаний участвуют в обсуждении и экспертизе проектов решений, относящихся к регулированию нефтяной отрасли, разрабатываемых органами государственной власти.

Компания ведет производственную деятельность в большинстве регионов России, поэтому эффективное взаимодействие с властями и местными сообществами в регионах присутствия имеет первостепенное значение для устойчивого развития НК «Роснефть» и реализации стратегии роста.

Взаимоотношения с региональными органами государственной власти Компания строит на основе соглашений о сотрудничестве, в которых четко определены взаимные обязательства региона и Компании, направленные на развитие региональной социально-экономической инфраструктуры. [46]

Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. [47]

Таблица 26 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Корпоративное пенсионное обеспечение	В целях повышения уровня социальной защищенности работников при выходе их на пенсию действует корпоративная пенсионная программа. Помимо трудовой пенсии, выплачиваемой государством, каждый работник Компании может получить две негосударственные пенсии: корпоративную пенсию, сформированную за счет средств работодателя; индивидуальную пенсию, сформированную за счет собственных средств путем заключения договоров индивидуального пенсионного обеспечения.	Персонал	2000 г. – данный момент	В рамках развития Проекта социальной поддержки ветеранов Компании проведена работа по включению в него уже 3,3 тысячи ветеранов новых активов Компании с выплатой им корпоративных пенсий. В 2014 г. в рамках утвержденного бизнес-плана Компания перечислила ветеранам Обществ Группы более 315 млн руб. на оказание материальной помощи к праздникам, для оплаты санаторно-курортного лечения, решения других жизненно важных вопросов. Планируется дальнейшее развитие данной программы.
2.Корпоративные жилищные программы	Комплексная жилищная программа, включает: ипотечное кредитование, строительство жилья, предоставление служебных квартир. В 2014 г. в рамках корпоративной ипотечной программы улучшили свои жилищные условия 880 семей сотрудников Компании (в 2013 г. — 783 человек).	Персонал	2005 г. – данный момент	В ряде регионов, где рынок жилья только получил свое развитие (гг. Грозный, Ачинск, Комсомольск-на-Амуре, др.), для его поддержания и создания благоприятных условий труда Компания уже строит жилье для своих сотрудников. В этих регионах жилье работникам будет предоставляться на условиях корпоративной ипотеки или в качестве служебного жилья. Планируется дальнейшее развитие данной программы.

Продолжение таблицы 26

3. Социально – экономическое развитие регионов и благотворительная деятельность	Всего в 2014 г. в регионах присутствия Компании в рамках соглашений и по благотворительности направлены средства на строительство, ремонт, оснащение и поддержку 125 детских садов и дошкольных учреждений. Реализовано 454 проекта в сфере образования и науки, 49 проектов — в области здравоохранения, 190 — спорта, 160 — культуры. На средства Компании или при ее непосредственном финансовом участии построено, отремонтировано и оснащено 57 объектов в рамках поддержки возрождения духовного наследия.	Местное население, Федеральные и местные органы государственной власти и	2005 г. – данный момент	ОАО «НК «Роснефть» стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан. Планируется дальнейшее развитие данной программы, расширение проектов.
4. Создание оптимальных условий труда и охрана здоровья	В НК «Роснефть» разработаны типовые стандарты, направленные на улучшение производственных и социально-бытовых условий труда работников, установлены единые требования к организации питания работников. Большая часть сотрудников Компании охвачена программами добровольного медицинского страхования (ДМС). В 2014 г. приоритетным направлением являлось развитие системы производственной медицины на предприятиях Компании. Разработаны проекты современных стандартов организации экстренной медицинской помощи на производственных объектах, которые планируются к внедрению в 2015 г.	Персонал	2000 г. – данный момент	В 2014 г. во всех регионах деятельности Компании функционировали 78 вахтовых поселков, обеспечивающих проживание более 20 тыс. работников Обществ Группы и подрядных организаций. Планируется развитие и дальнейшее обустройство действующих вахтовых поселков и опорных баз. В 2014 году добавились новые направления в оздоровлении работников — курорт Варadero Республики Куба и здравницы Крыма. Планируется дальнейшее расширение этого списка. Проводится планомерная работа по оснащению здравпунктов современным оборудованием.

Продолжение таблицы 26

5.Охрана окружающей среды, предупреждение чрезвычайных ситуаций, обеспечение промышленной, пожарной и радиационной безопасности	Для обеспечения реализации всех поставленных задач в сфере природоохранной деятельности и промышленной безопасности НК «Роснефть» выполняет ряд целевых программ, ключевыми из которых являются Целевая экологическая программа, Целевая газовая программа и Целевая программа повышения надежности трубопроводов.	Местное население, Федеральные и местные органы государственной власти и	2005 г. – данный момент	В развитие положений Декларации об охране окружающей среды и сохранении биологического разнообразия при разведке и разработке минеральных ресурсов арктического континентального шельфа РФ (подписанной компаниями-партнерами ExxonMobil, Eni и Statoil) в 2014 г. Компанией подписаны ряд соглашений о сотрудничестве в области всесторонней охраны окружающей среды с МЧС, с Министерством транспорта Российской Федерации; с Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация полярников».
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Компания осуществляет ряд масштабных социальных и благотворительных проектов, направленных на обеспечение безопасных и комфортных условий труда, решение жилищных проблем и улучшение качества жизни сотрудников и их семей, профессиональное обучение сотрудников, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров, а также на социальное и экономическое развитие регионов.

Являясь одной из крупнейших в России, Компания уделяет особое внимание реализации комплексных социально-экономических программ в регионах своей производственной деятельности. В процессе интеграции активов ТНК-ВР реализация этих программ в регионах присутствия адаптируется с учетом новых масштабов бизнеса.

Целью социальной политики является максимальное снижение социальных рисков и создание системного подхода к управлению социальными вопросами, социальными инвестициями и воздействием на социальную сферу в регионах присутствия Компании. Кроме того, Компания заинтересована в том,

чтобы ее сотрудники и их семьи жили в современных комфортабельных городах и поселках, чтобы им были обеспечены налаженный быт, надлежащее медицинское обслуживание, возможность заниматься спортом, интересно проводить досуг, учить детей в хороших школах. Это особенно важно, если речь идет об удаленных и сложных в климатическом отношении регионах.

ОАО «НК «Роснефть» заняла первое место в интегральном рейтинге корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний (КСО), работающих на российском рынке. Рейтинг составлялся компанией «ЭкоПромСистемы» совместно с «Национальной службой мониторинга». В исследовании, которое длилось 3 года (с января 2010 по декабрь 2013 гг.), основное внимание было уделено комплексному подходу к работе компаний в области социальной активности. ОАО «НК «Роснефть» в рейтинге КСО набрала максимальное количество баллов в таких категориях как «Уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами», «Уровень информирования заинтересованных сторон» и «Характер социальной активности».

В области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды НК «Роснефть» руководствуется требованиями российского законодательства и нормами международного права. Для создания безопасной рабочей среды своим сотрудникам, а также сведения к минимуму риска аварийных ситуаций и несчастных случаев Компания применяет новейшие технологии и самые современные методы производства.

При планировании природоохранной деятельности в Компании уделяется приоритетное внимание предотвращению аварий, инцидентов, снижению неблагоприятного воздействия на окружающую среду. Исходя из понимания характера и масштаба влияния собственной деятельности на окружающую среду высшим руководством Компании принята и реализуется Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, в которой высшим руководством определены следующие основные принципы и цели:

- последовательное снижение показателей производственного травматизма, аварийности и негативного воздействия производства на окружающую среду;

- повышение уровня промышленной и экологической безопасности производственных объектов Компании до уровня, соответствующего наилучшим показателям в нефтяных компаниях мира;

- создание и постоянное развитие системы управления в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;

- снижение промышленных рисков от вновь вводимых объектов.

В «Роснефти» успешно действует Интегрированная система управления промышленной безопасностью и охраной труда и окружающей среды (ИСУ ПБОТОС). Она позволяет не только управлять, но и непрерывно контролировать работу Компании в этой области и оценивать эффективность данной работы. Система построена на принципах непрерывного совершенствования, реализации превентивных мер, а также участия персонала всех уровней в процессе обеспечения безопасности производства и снижения негативного воздействия на окружающую среду. Для обеспечения функционирования ИСУ ПБОТОС разработаны стандарты по основным направлениям деятельности в этой области, постоянно ведется внедрение дополнительных стандартов с целью дальнейшей оптимизации ИСУ ПБОТОС.

Система управления промышленной безопасностью и охраной труда и окружающей среды сертифицирована на соответствие международным стандартам OHSAS 18001:2007 и ISO 14001:2004. Первоначальное одобрение от Сертифицирующей организации (Сертификационный Центр BVQI /«Bureau Veritas Certification»/) было получено 5 мая 2006 года. Сертификат выдается сроком на три года, с обязательным ежегодным прохождением надзорного аудита.

В период с 4 марта по 26 апреля 2013 г. сертифицирующей организацией «Bureau Veritas Certification» проведен надзорный аудит соответствия ИСУ ПБОТОС международным стандартам ISO 14001 и OHSAS 18001. Аудитом было

охвачено 11 дочерних обществ и Центральный Аппарат Управляющей Компании. Аудит позволил получить свидетельства, что ИСУ ПБОТОС поддерживается в рабочем состоянии, непрерывно совершенствуется и соответствует критериям Аудита. [46]

В сфере природоохранной деятельности и промышленной безопасности НК «Роснефть» осуществляет также ряд «экологических» целевых инновационных проектов, таких как:

- обеспечение производства современными технологиями по комплексной переработке и утилизации нефтесодержащих и буровых отходов;

- разработка современных технологий очистки и восстановления нефтезагрязненных и нарушенных территорий, в том числе в условиях холодного климата;

- разработка технологий биоремедиации загрязненных нефтью морских акваторий и береговой линии в условиях холодного климата;

- разработка комплексной технологии восстановления почв, засоленных в результате техногенного воздействия;

- создание полигона для изучения воздействия разливов нефти на биогеоценозы севера Сибири и отработка восстановительных технологий, в том числе на участках с вечномёрзлыми грунтами.

- В Компании в рамках инновационной деятельности реализуются также проекты по развитию альтернативной энергетики:

- разработка солнечных панелей нового поколения на основе металло-оксидных солнечных элементов различных типов, которые обладают более высоким коэффициентом полезного действия и низкой себестоимостью. К концу 2013 года планируется установить данные панели на АЗС в регионе Сочи;

- исследование и разработка технологий получения бионефти и синтезнефти из вторичного сырья и отходов. Оба проекта реализуются совместно с Институтом биохимической физики им. Н.М. Эммануэля РАН и в настоящий момент находятся на стадии НИОКР.

Определение затрат на программы КСО

В таблице 27 представлены основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность. Бюджет программ КСО предприятия составлен с учетом результатов, полученных в таблице 26.

Таблица 27 – Затраты на мероприятия КСО ОАО НК «Роснефть»

	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Негосударственное пенсионное обеспечение	Млрд. руб	5,1
2	Обеспечение жильем	Млрд. руб	1,5
3	Социально – экономическое развитие регионов и благотворительная деятельность	Млрд. руб	5,6
4	Создание оптимальных условий труда и охрана здоровья	Млрд. руб	17,6
5	Затраты на предупреждение чрезвычайных ситуаций, обеспечение промышленной, пожарной и радиационной безопасности	Млрд. руб	21,3
ИТОГО: 51,1			

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

«Роснефть» придерживается политики высокой социальной ответственности перед своими сотрудниками, членами их семей, населением регионов, в которых ведет деятельность, и перед обществом в целом. Из того как компания взаимодействует со своими стейкхолдерами и из приведенного списка структуры программ КСО можно сделать вывод о том, что программы КСО ОАО НК «Роснефть» полностью соответствуют целям и стратегии организации.

К программам внутренней социальной ответственности ОАО НК «Роснефть», перечисленных в таблице 26, можно отнести:

- корпоративное пенсионное обеспечение;
- корпоративные жилищные программы;
- создание оптимальных условий труда и охрана здоровья;
- стабильность заработной платы;

- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы;
- программы подготовки и повышения квалификации и многие другие программы.

Помимо вышеперечисленных программ в таблице 26, Компания также проводит постоянное обучение и повышение квалификации своих сотрудников, «Роснефть» сотрудничает со многими ВУЗами и школами, проводит различные совместные программы обучения как с отечественными, так и зарубежными партнерами.

К программам внешней социальной ответственности ОАО НК «Роснефть», перечисленных в таблице 26, можно отнести:

- программы социально – экономического развития регионов;
- корпоративная благотворительная деятельность;
- охрана окружающей среды;
- предупреждение чрезвычайных ситуаций, обеспечение промышленной, пожарной и радиационной безопасности;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях и многие другие программы.

Внутренняя и внешняя КСО «Роснефть» как видно из таблицы 25 очень развиты, соответствуют всем требованиям. Так как перечень программ КСО широк и разнообразен, сложно судить внутренняя или внешняя КСО преобладает. По данным таблицы 27 видно, что большая часть финансирования отводится внешней КСО, особенно обеспечению безопасности и охраны окружающей среды, что обусловлено родом деятельности компании. В процессе реализации внешних программ КСО «Роснефть» сотрудничает со многими зарубежными партнерами. Из вышесказанного можно заключить, что внешняя КСО является преобладающей.

Согласно выводам и заключениям по таблице 24, на основании перечня стейкхолдеров «Роснефти», можно сделать вывод о том, что программы КСО полностью отвечают интересам стейкхолдеров. Компания заботится о постоянной выплате дивидендов своим акционерам, сотрудничает с Федеральными и местными органами государственной власти.

НК «Роснефть» ведет мониторинг и постоянно повышает уровень качества обслуживания потребителей своей продукции, периодически проводятся опросы покупателей по поводу качества обслуживания. Компания стремится к формированию прозрачных отношений с поставщиками и подрядчиками на основе честной конкуренции. Определяющими факторами являются качество продукции и услуг, цена, своевременность поставок. При прочих равных условиях предпочтение отдается российским компаниям.

Несомненно, при реализации программ КСО компания получает определенные преимущества. Осуществление программ КСО повышают конкурентоспособность, обеспечивают возможность долговременного присутствия компании на мировых рынках. В условиях глобализации социально ответственное ведение бизнеса является важным фактором инвестиционной привлекательности компании. [67]

Несмотря на то, что внедрение принципов КСО вызывает значительные расходы, в долгосрочном периоде они компенсируются ростом доходов от улучшения имиджа и деловой репутации компании, в конечном итоге способствуя повышению конкурентоспособности. Фирмы, реализующие программы КСО, имеют преимущество по всем значимым показателям перед компаниями, у которых таких программ нет. [62]

Как уже было сказано, проведение программ КСО вызывает значительные финансовые расходы, составляя примерно 1-2% в общей выручке компании. Выгоды, которые получает организация и общественность от данных программ значительно превышают данные затраты, что многократно

подтверждает целесообразность не только осуществления программ КСО, но и их значительного расширения.

«Роснефть» относится к отечественным компаниям-лидерам, которые реализуют принципы КСО в соответствии с международными требованиями и стандартами. «Роснефть» интегрирует КСО в систему корпоративного управления, стратегического планирования, широко используя критерий инновационной деятельности при выборе направлений социальных инвестиций.

Но, к сожалению, развитие стратегического подхода к пониманию корпоративной социальной ответственности во многом сдерживается восприятием КСО как прикладного механизма, выполняющего исключительно функцию управления рисками.

Внедрение комплексных стратегий КСО позволит «Роснефти» выйти на качественно новый международный уровень конкурентоспособности и существенно укрепить свои позиции на мировых рынках. Помимо внедрения комплексных стратегий КСО, компании следует принять во внимание многолетний опыт крупных зарубежных транснациональных корпораций, где различные программы КСО отрабатывались десятилетиями. Международный опыт и комплексные стратегии КСО несомненно привлекут внимание иностранных инвесторов и улучшат конкурентоспособность ОАО НК «Роснефть» на международном рынке.

Заключение

Растущая роль глобализации, стремительное развитие международной интеграции обусловили стремление компаний к выходу на международную арену. При этом эффективность функционирования предприятия на внешнем рынке во многом зависит от разрабатываемой внешнеэкономической стратегии. Формирование четко отлаженной системы стратегического планирования и подробного алгоритма по выходу на внешний рынок является залогом успеха современных компаний, стремящихся или уже работающих на международных рынках.

В результате проделанной работы в диссертации разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии; выявлены и обоснованы особенности и проблемы современных активно развивающихся форм международной кооперации; предложены пути повышения эффективности международных операций.

В данной диссертационной работе были получены следующие результаты:

— анализ форм международной кооперации выявил необходимость улучшения условий для их функционирования: развитие научно-технологического потенциала, урегулирование налоговых ставок и законодательства в области международных отношений, снятие барьеров для развития компаний, введение государственных льгот;

— проблема однонаправленности развития транснациональной деятельности российских компаний остается актуальной. Концентрация крупнейших компаний в теплоэнергетическом комплексе препятствует развитию других отраслей, делает экономику страны зависимой от ситуации на внешнем рынке и от изменения цен на топливные ресурсы. На данный момент стремительно падающие цены на нефть отрицательно сказываются на деятельности нефтяной отрасли и экономику страны в целом;

— в ходе анализа стратегического планирования внешнеэкономической деятельности была выявлена необходимость расширить методологическую базу стратегического планирования выхода на внешний рынок. Анализу внешней среды и выбору целевого рынка компании должны уделять наибольшее внимание. При развитии таковой методологии для российских компаний необходимо ориентироваться на опыт крупнейших транснациональных корпораций за рубежом;

— на примере компании ОАО «НК «Роснефть» подробно рассмотрена внешнеэкономическая деятельность одной из крупнейших российских транснациональных корпораций. В целом стремительное успешное развитие компании, выполнение плановых показателей, развитие международного сотрудничества обременено рядом значительных проблем. Недостаточный уровень развития инфраструктуры, сырьевой экспорт преимущественно в европейские страны, высокий уровень долга являются наиболее значимыми проблемами компании. Диверсификация экспортных поставок, модернизация сети АЗС, разработка собственной газо- и нефтетранспортной системы; экспорт продукции высоких стадий обработки позволят «Роснефти» обрести статус ведущей мировой транснациональной компании.

Научная новизна диссертации заключается в следующих положениях:

— благодаря глубокому теоретическому анализу процесса стратегического планирования внешнеэкономической деятельности, разработаны научно - методические положения по формированию, выбору и реализации стратегии, даны рекомендации по совершенствованию стратегического планирования на предприятии. Решений касательно совершенствования управленческой стратегии должны приниматься строго в соответствии со стратегическими целями предприятия, данные решения должны быть независимыми от ведомственных интересов отдельных подразделений или дочерних предприятий, специальные подразделения по стратегическому планированию и развитию должны следить за соблюдением данных правил;

— определена значимость и важность маркетинговых исследований при разработке и совершенствовании внешнеэкономической стратегии управления предприятием. В условиях интернационализации рыночной экономики неотъемлемой частью процесса управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии являются анализ внутренней и внешней среды; требования, законодательная и нормативная базы международного рынка; поддержания конкурентных преимуществ на высоком уровне, достигаемый за счет рационализации издержек и модернизации оборудования и технологического процесса в целом; применения новейших технологий и инновационных продуктов.

— благодаря подробному анализу опыта международных и отечественных фирм выявлены особенности функционирования и развития современных форм международной кооперации. Для Российских компаний негативное влияние последних экономических кризисов, отсутствие достаточного опыта, недостаточная поддержка государства, однонаправленность развития остаются главными проблемами, тормозящими развитие форм международной кооперации в нашей стране. Необходимо выявлено наличие четкого кризисного плана и ориентация на опыт зарубежных успешных компаний;

— предложены пути повышения эффективности международной деятельности на предприятии. Благодаря подробному анализу деятельности крупнейшей транснациональной российской корпорации ОАО «НК «Роснефть», даны конкретные рекомендации по повышению эффективности деятельности в таких направлениях как инвестиционная, внешнеэкономическая и экспортная деятельность, организационная и производственная структура.

Список публикаций магистранта

- 1) Технологические платформы как инструмент содействия инновационному развитию российской экономики // Импульс - 2012: труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций: в 2 т., Томск, 22-23 Ноября 2012. - Томск: ТПУ, 2012 - Т. 2 - С. 163-166
- 2) Technological platform as a tool to promote innovative development of Russian economy// Current issues in modern economics: a fresh look and new solutions. International Youth Academic Conference, November 26-27, 2012.
- 3) Управление затратами предприятия // Энергия молодых - экономике России: сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых: в 2 т., Томск, 8-11 Апреля 2013. - Томск: ТПУ, 2013 - Т. 2 - С. 105-108
- 4) Управление объектами недвижимости // Энергия молодых - экономике России: сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых: в 2 т. , Томск, 8-11 Апреля 2013. - Томск: ТПУ, 2013 - Т. 1 - С. 170-173
- 5) Cost management of the enterprise// Journal of Economics and Social Sciences. – 2013. – № 1; URL: jess.esrae.ru/4-43.
- 6) International business in a new era // Journal of Economics and Social Sciences. – 2014. – № 5; URL: jess.esrae.ru/8-108
- 7) Globalisation and international marketplace // II Международная научная конференция «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», 19-22 Мая 2015 г., Томск - Т. 2 - С. 162-165
- 8) The role of transnational companies in urban development // III Международная научная конференция «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», 23-26 Мая 2016 г., Томск

Список использованных источников

1. Пахомов Ю.Н., Филипенко А. С., Лукьяненко Д. Г. Международные стратегии экономического развития: учебное пособие. - Донецк: ДНУ, 2007. - 464с.
2. Б. М. Смитиенко. Мировая экономика: учебное пособие. - Юрайт, Высшее образование. Университеты России, 2009.
3. Филиппова, И. А. Мировая экономика и международный бизнес: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 168 с.
4. Мировая экономика и международный бизнес: учебник под общ. ред. проф. В.В. Полякова и проф. Р.К. Щенина. — 5-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2008. — 688 с.
5. Черненко В.А. Международный бизнес: учебное пособие. Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.
6. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзеля А. И. Международный менеджмент : учебное пособие. — СПб: Питер, 2011. —576 с.: ил.
7. Pradip Kumar Sinha, Sanchari Sinha. International management - New Delhi 2008. – P. 345 – 350.
8. Чернова Т. И. Доклад: "Правовое регулирование и проблемы защиты интеллектуальной собственности". [Электронный доступ]/ URL: <http://www.spp.spb.ru/>
9. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: Учебник. – М.: Юристъ, 2004. – 368 с.
10. Фролова Т.А. Мировая экономика: конспект лекций. - Таганрог: ТРТУ, 2005
11. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе. Журнал международный менеджмент, N6 / 2002
12. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций. Всероссийская академия внешней торговли, №4, 2008

13. Ключко О. А. Международные стратегические альянсы — путь к развитию отрасли. Проблемы современной экономики, N 4 (44), 2012
14. Saskia J. Sassen. Cities in a World Economy (Sociology for a New Century Series) Fourth Edition Edition, 2012 SAGE Publication
15. Гордеева Н.А. Стратегический альянс как способ усиления конкурентных преимуществ, 2013
16. Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein, Joachim Zentes. Strategic International Management. Text and Cases. – 2015. ISBN: 978-3-8349-2535-0
17. Компания Unilever. [Электронный доступ]/ URL: <http://www.unilever.ru/>
18. Мильнер. Б.З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М 2012.
19. Николаева И.П. Мировая экономика и международные экономические отношения, 2013.
20. Financial Times Global. [Электронный доступ]/ URL: <http://www.ft.com/indepth/ft500>
21. Федеральный закон от 18 июля 1999 г. N 183-ФЗ "Об экспортном контроле"
22. Федеральный закон от 08.12.2003 N 164-ФЗ (ред. от 30.11.2013) "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности" (08 декабря 2003 г.). КонсультантПлюс, 1992-2014
23. Мясоедова Л.В., Доценко Е.Ю. Донской государственный технический университет. – 2014.
24. Приказчикова Ю. В. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий. - Нижний Новгород, 2014. – 210
25. Giannetti M., Yafeh Y. Do cultural differences between contracting parties matter? Evidence from syndicated bank loans. - 2010. Working paper, Stockholm School of Economics, Stockholm.
26. Филиппова, И. А. Мировая экономика и международный бизнес: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 168 с.

27. Карагулян Е.А. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры: «Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки» – Екатеринбург: ООО «Пресс групп», 2015. 40 с.
28. Ломакин В.К. Мировая экономика: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 727 с.
29. Стровский Л.Е., Казанцев С.К. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов.,– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 823 с.
30. Хмелев И.Б. Мировая экономика. Учебно-методический комплекс. – Изд-во: ЕАОИ, 2009. – 360 с.
31. Б.Смитиенко. Мировая экономика. Юрайт, Высшее образование, 2009 г.
32. Компания Лукойл. [Электронный доступ]/ URL: <http://www.lukoil.ru/>
33. Компания Газпром. [Электронный доступ]/ URL: <http://www.gazprom.com/>
34. Gerard B., Hillion P., de Roon F. A., Eiling E. International portfolio diversification: Currency, industry and country effects revisited. (2009) . Working paper, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands
35. Компания Роснефть. [Электронный доступ]/ URL: <http://www.rosneft.ru/>
36. Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. The organization of firms across countries. (2009) . NBER Working Paper 15129, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA
37. Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности компании ОАО НК «Роснефть» за 2015 год.
38. Годовой отчет ОАО НК «Роснефть». [Электронный доступ]/ URL: www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2014.pdf

39. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НК «Роснефть» 31 декабря 2015 г. с аудиторским заключением независимого аудитора
40. Панасюк Д.О. Взаимосвязь макроэкономических показателей страны и международной торговли сырьевыми товарами на примере российской компании // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1
41. Закон РФ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» N 164-ФЗ 2003 г.
42. Закон РФ «Об акционерных обществах», N 208-ФЗ от 26.12.1995.
43. Закон РФ «Об иностранных инвестициях».
44. Siegel J. I., Licht A. N., Schwartz S. H. Egalitarianism and international investment. J. Financial Econom. - 2011. 102(3):621–642
45. Внешнеэкономическая деятельность : учебное пособие / А. И. Дралин, С. Г. Михнева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. – 127 с.
46. Отчет в области устойчивого развития 2015 ОАО НК «Роснефть»
47. Социальная ответственность: Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.
48. Curtis Simon. The power of cities in international relations. Cities and global governance. Routledge. 192 p. 2014.
49. Борисова И.И. Правовое обеспечение внешнеэкономической деятельности. Учебно-методическое пособие. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2010
50. Porter, M.E. Competition in Global Industries / M.E. Porter (ed.). – Boston: Harvard Business School Press, 2008. – 581 p.

51. Шевченко, Б.И. Международный менеджмент: Управление международной компанией: учеб. пособие / Б.И. Шевченко. – М.: РГГУ, 2010. – 669 с.
52. Abel A. Bruno S. Sergi. Global Business Management a cross-cultural perspective. USA: University of Wisconsin-Stout. – 2009. - P. 462.
53. The Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation. Official website: <http://www.mid.ru>
54. Трифонова, Е. Ю. Проблемы иностранного инвестирования в Российской Федерации / Е.Ю. Трифонова // Экономический анализ: теория и практика, 2010. - № 18 (183).
55. Трифонова Е.Ю. Методика оценки эффективности мероприятий по реализации стратегии предприятий-участников внешнеэкономической деятельности / Е.Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2013. - № 3(3).
56. Скосарев, С.А. Кросскультурная компетентность глобального менеджера: учебное пособие. – М.: Восток – Запад, 2013. – 176с.
57. World Investment Report 20014, United Nations Conference on Trade and Development, New York, 20014.
58. Мальцев, С.П. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие. – М.: Издательство МГОУ, 2010. – 214 с.
59. Ломакин, В.К. Мировая экономика: учебник / В.К. Ломакин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 671 с.
60. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2012. – 368 с.
61. Диденко Н.И. Международный маркетинг: учебник / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 556 с.
62. КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса Д.В. Кухарчук. Российский внешнеэкономический вестник 7 – 2015.

63. Asongu JJ. Understanding the Importance of International Business to the Rockford Economy, March 2011, Institute for International Economics.
64. Katarzyna Twarowska, Magdalena Kąkol, Maria Curie-Skłodowska University, Poland. International Business strategy - reasons and forms of expansion into foreign markets. International conference, Zadar, Croatia, June 2013.
65. Phil Kelly. International Business and management. New York, 2011.
66. Robert Grosse and Jack N. Behrman. Theory in international business. Journal of Intercultural Management Vol. 1, No. 1, April 2009, pp. 91–99.
67. Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. Caroline Flammer. Management Science – 2015.
68. Rondinelli Dennis A., Johnson James H., Kasarda Jr. John D. The Changing Forces of Urban Economic Development: Globalization and City Competitiveness in the 21st Century. Cityscape: A Journal of Policy Development and Research. – 2004.
69. Carpenter M. A. Dunung P. S. International Business: Opportunities and Challenges in a Flattening World. USA – 2012.
70. Rugman A. M., Hodgetts R. M. International Business. Financial Times/Prentice Hall, 2009 – 628 P.

Приложение А

Преимущества и недостатки различных форм международной предпринимательской деятельности

Формы междуна родного бизнеса	Преимущества	Недостатки
Междун ародный стратегиче ский альянс	Возможность снижения рисков деятельности; доступ на рынок с уже сложившимися рыночными структурами; обмен технологиями, знаниями, возможность совместных исследований; стратегические альянсы - один из важнейших инструментов развития отстающих российских отраслей.	Участники альянсов постоянно должны находить компромиссы, вести переговоры, зачастую принятые решения в рамках альянса не равнозначны для обоих партнеров; языковые барьеры для иностранных партнеров; трудности управления и координации интересов участников альянса; возможность ухудшения имиджа одного из партнеров альянса из-за ошибок или неудач другого партнера; возможность утечки информации; возможность невыполнения обязательств; трудность контроля и оценки эффективности работы альянса.
Многон ационал ьная компани я (МНК)	Возможность снижения затрат - эффект масштаба; объединение ресурсов и интеллектуальных возможностей разных стран для достижения высоких совместных стратегических целей; усиление конкуренции на международном уровне, приводящей к росту качества продукции и повышению международных стандартов производства; налоговые, кредитные и таможенные льготы.	Сложность координации дочерних компании; языковые барьеры для иностранных партнеров; трудности управления и координации интересов владельцев – соучредителей МНК; возможность ущемления интересов одной из сторон; «потребительское» отношение, несоблюдение экологических норм на иностранных территориях.
Финансо во- промыш ленные группы	Усовершенствование существующих и формирование новейших технологических цепочек производства; высокая обеспеченность финансовыми ресурсами; снижение рисков благодаря диверсификации производства; формирование конкурентоспособных структур; налоговые, кредитные и таможенные льготы.	Возможность усиления монополизации рынка и снижение конкуренции, установление монопольных цен; неограниченный контроль со стороны банка или крупной семейной корпорации; возможность дефицита финансирования; возможность неэффективности структуры групп; возможность неэффективности корпоративного контроля и управления; частая смена, существенные разногласия в налоговой, таможенной политиках, антимонопольном законодательстве.

Продолжение приложения А

Холдинг овая компани я	Завоевание новых секторов рынка; снижение издержек; достижение ценовой стабильности, преимущества в ценовой конкуренции; повышение стоимости компании; расширение производства.	Отсутствие конкуренции внутри холдинга, возможность сохранения нерентабельных производств и снижения экономической эффективности холдинга в целом; бюрократизация управления, сложности иерархической структуры; неравноценные принципы налогообложение участников холдинга, отсутствие "налогового единства"; сложность управления холдингом; высокие транзакционные издержки; отсутствие нормативно-правового регулирования внутри холдингов.
Трансна циональ ная корпора ция	Создание системы международного производства, контролируемого из центра; высокая интенсивность внутрикорпорационной торговли; - относительная независимость в принятии решений от стран базирования и стран, принимающих инвестиции; глобальная структура занятости и межстрановая мобильность кадров; разработка, передача и использование технологии в рамках замкнутой информационной структуры.	ТНК часто переносят в развивающиеся страны не отвечающую их интересам отраслевую структуру производства, расточительно эксплуатируя их природные ресурсы, загрязняя окружающую среду, перекачивая в страны базирования значительную часть прибыли

Приложение Б

Организационные особенности в различных культурах

Страна (континент)	Организация структуры управления	Организация процесса принятия решений	Организация процесса коммуникаций
Северная Европа	Демократический женский стиль управления	Переговоры и взаимное достижение согласия	Соблюдается принцип иерархии, формализации
Англосаксонская Европа	Малая дистанция власти между менеджером и подчиненными - мужской стиль управления	Высокая централизация, бюрократизация процесса	Соблюдается иерархия общения
Центральная Европа	Высокая дистанция власти (мужской стиль управления)	Процесс непрерывный и последовательный, не свойственны авантюризм и спонтанные решения, действует принцип заместителей	Высокая степень формализации (инструкции, правила)
Средиземноморская Европа	Высокая дистанция власти (мужской стиль управления)	Право принадлежит высшему руководству компании, участвующему во всех аспектах ее деятельности	Соблюдается принцип формализации
США	Демократичный стиль управления (преобладает мужской стиль управления, сочетая в себе черты женского стиля)	Высокая степень централизации, бюрократизация процесса, характеризуется большим объемом устной коммуникации уже после принятия решения	Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными; характерна устная коммуникация, которая должна быть подтверждена письменной
Япония	Соблюдение иерархии является обязательным Гибкий неформальный подход к построению структуры управления	Основано на групповом участии (выработка группового решения)	Обязательная неформальная устная коммуникация [56]

Приложение В

Алгоритм принятия решения о выходе на внешний рынок

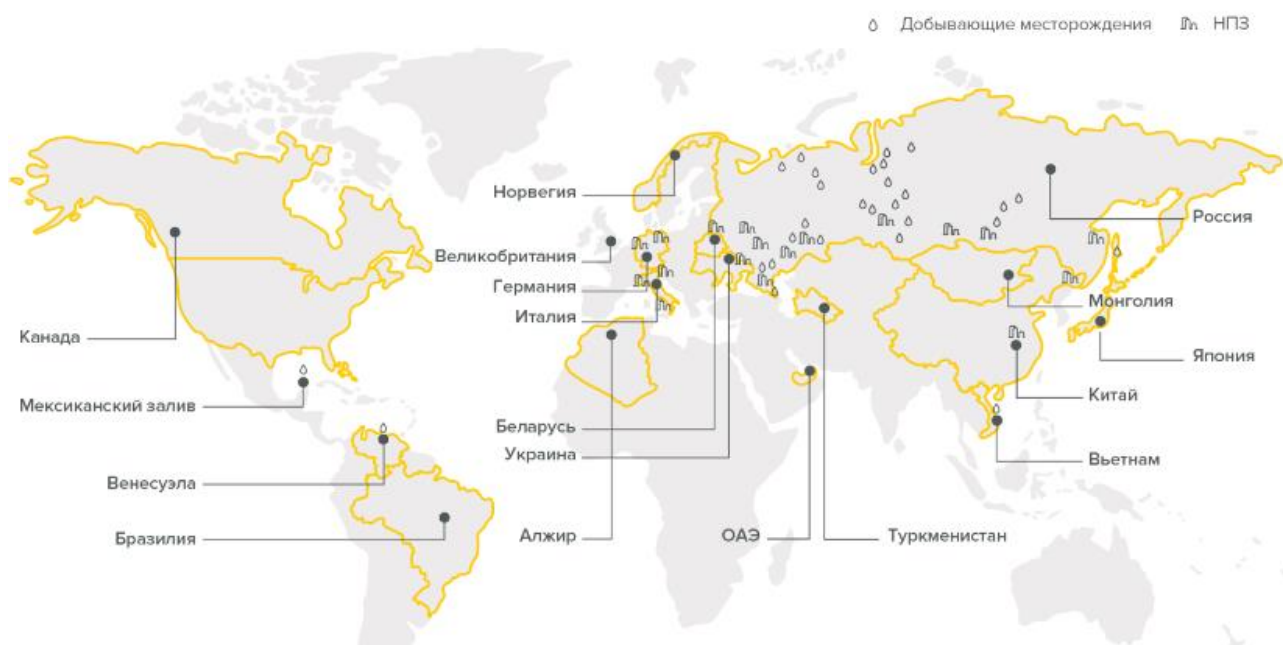
Действие	Описание
Анализируется позиция предприятия на внутреннем рынке, в т.ч. в настоящее время, на перспективу, по сравнению с конкурентами.	На этом этапе исследуются: размер предприятия; доля на рынке (по каждому сегменту); товар (ассортимент, качество и т.д.); уровень обслуживания (сервис); сбыт, распределение, продвижение товара; цена и порядок расчетов; финансы; кадровые ресурсы; окружающая среда предприятия (поставщики, покупатели, банки, правительственные структуры, налоговая инспекция).
Изучаются перспективные зарубежные рынки.	На этом этапе исследуются: емкость внешнего рынка; доступность внешнего рынка; восприимчивость внешнего рынка; стабильность внешнего рынка. Доступность рынка - величина относительная, определяется исходя из того, что потенциальный рынок не всегда является доступным из-за чрезмерных затрат на его освоение; тарифных и нетарифных барьеров. Восприимчивость определяется с помощью пробных продаж товаров и услуг на внешнем рынке с целью последующей корректировки комплекса маркетинга. Стабильность определяется, прежде всего, политической и экономической ситуацией на внешнем рынке (платежеспособностью населения и предприятий, возможностью конфискации имущества со стороны государства).
Анализируется конкуренция на внешнем рынке.	Цель этого этапа - определить конкурентные преимущества и недостатки своего предприятия по сравнению с основными конкурентами (3-4 предприятиями). Сравнение конкурентных преимуществ идет по следующим позициям: элементам комплекса маркетинга; кадрам, в том числе по их: квалификации; способности к риску; коррумпированности; внешним связям (с банками, с правительством, с различными ассоциациями); технологическим, производственным, экономическим показателям.
Выявляются маркетинговые возможности и опасности.	Маркетинговые опасности и возможности определяются с учетом: положения на самом предприятии; внешней среды страны-экспортера; внешней среды страны-импортера. С точки зрения отношения стран к развитию экспорта (импорта), можно выделить 4 стратегии: 1. Изоляция - эта стратегия связана с решением о неучастии в международных хозяйственных связях. 2. Протекционизм - политика государства на ограничение импорта с целью поддержки отечественных предпринимателей. 3. Свободная торговля. Придерживаются страны, не боящиеся конкуренции, лидирующие в отрасли. 4. Наполнение дефицитного рынка - принимается государством только в случае необходимости заполнения рынка товарами или услугами, которые отечественные производители не могут произвести.

Продолжение приложения В

<p>Выбирается потенциальный целевой зарубежный рынок.</p>	<p>Существуют два метода определения оптимального числа сегментов на внешнем рынке:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрированный (стратегия муравья), при котором постепенно завоевываются отдельные сегменты на отдельных рынках, затем выбирается оптимальный сегмент, и происходит медленное расширение рынка путем "переползания" с одного сегмента на другой. 2. Дисперсный (стратегия стрекозы), представляющий собой метод проб и ошибок, т.е. захват максимального числа сегментов с последующим отказом от менее прибыльных в пользу более прибыльных сегментов. Эта стратегия целесообразна при сравнительно небольшом жизненном цикле товара и отсутствии барьеров по завоеванию рынков. Ее главный недостаток состоит в необходимых крупных одновременных затратах ресурсов.
<p>Принимаются решения о способах выхода на конкретный рынок.</p>	<p>Фирма может воспользоваться одним или комбинацией перечисленных ниже способов выхода на внешний рынок: экспорт; компенсационные сделки или бартер; лицензионные соглашения; франчайзинг; производственная кооперация; производство товара по контракту; управленческие контракты; прямое инвестирование; организация сборки за рубежом; совместные предприятия; приобретение зарубежной компании.</p>
<p>Разработка маркетинговой международной стратегии и тактической программы действий на целевом рынке.</p>	<p>В окончании производится анализ результатов и корректировка действий фирмы на внешнем рынке. [30]</p>

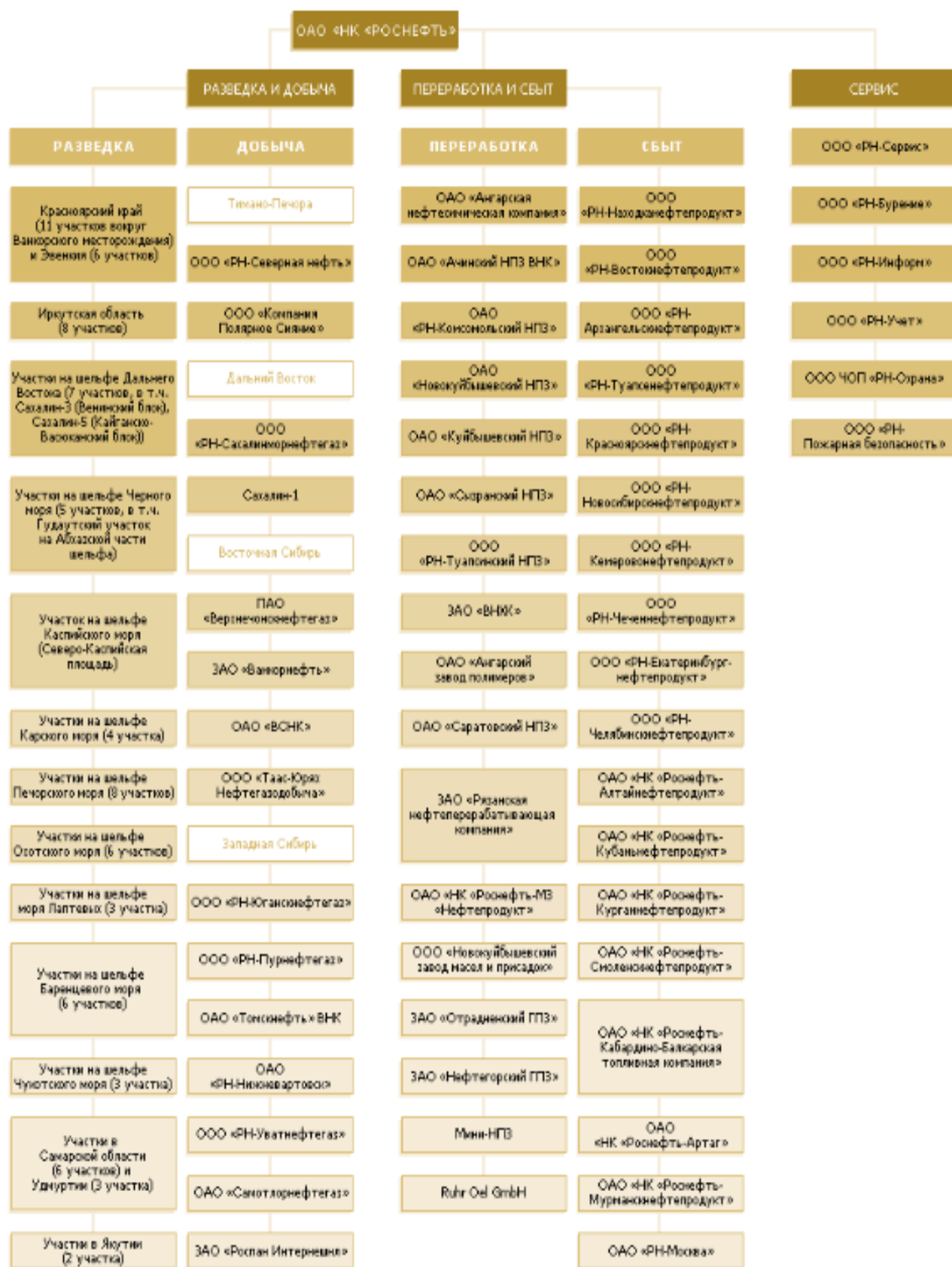
Приложение Г

Регионы деятельности ОАО «НК «Роснефть»

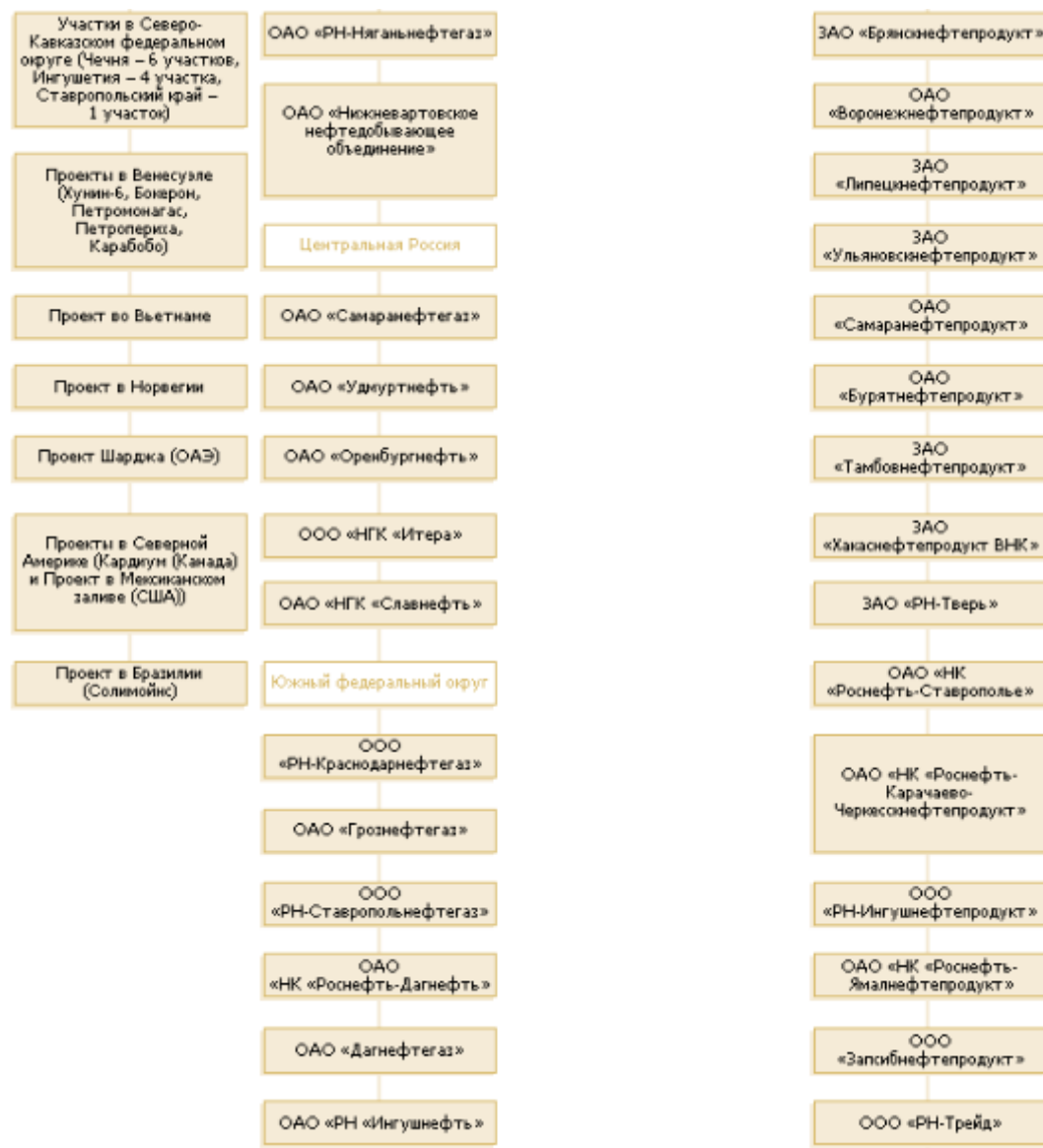


Приложение Д

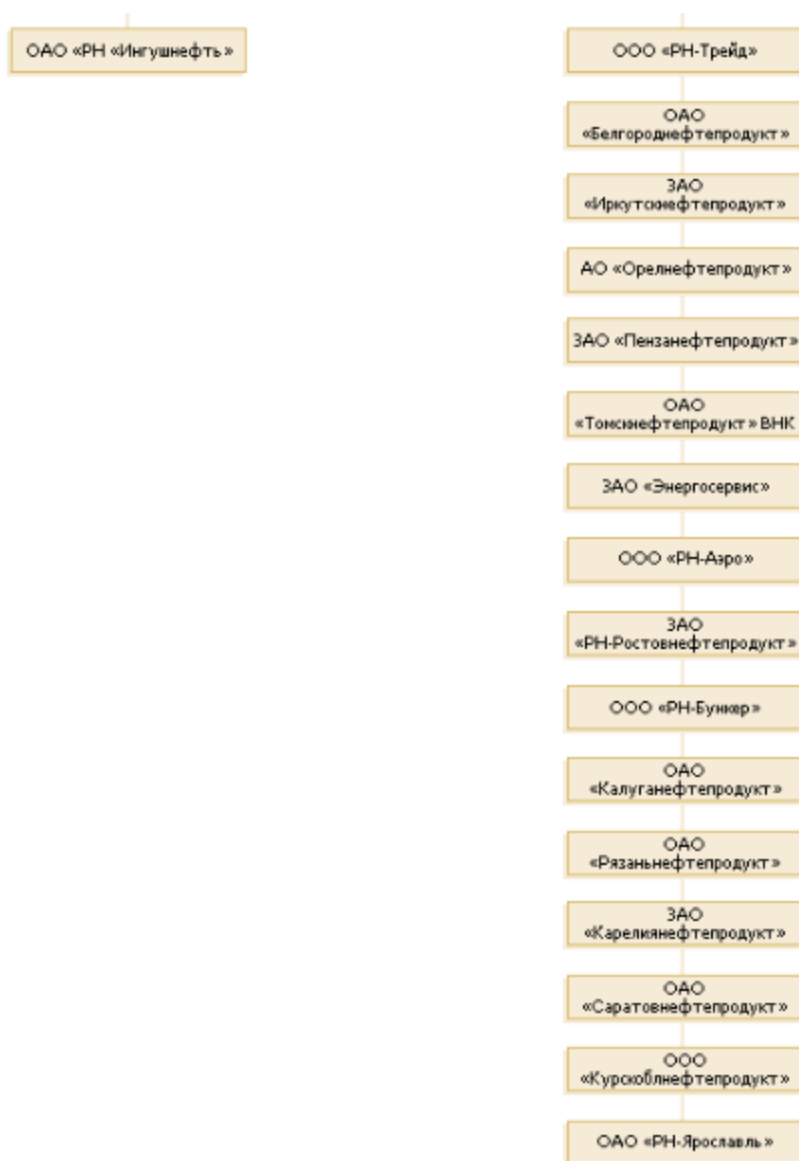
Операционная структура ОАО НК «Роснефть»



Продолжение приложения Д



Продолжение приложения Д



Приложение Е

Консолидированный баланс ОАО НК «Роснефть» в млрд. руб.

	2015г	2014г
АКТИВЫ	млрд руб	
Оборотные активы		
Денежные средства и их эквиваленты	559	216
Денежные средства с ограничением к использованию	2	1
Прочие оборотные финансовые активы	986	723
Дебиторская задолженность	367	554
Товарно-материальные запасы	219	233
Авансы выданные и прочие оборотные активы	271	404
Итого оборотные активы	2404	2131
Внеоборотные активы		
Основные средства	5 895	5666
Нематериальные активы	48	29
Прочие внеоборотные финансовые активы	510	281
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	353	347
Банковские кредиты выданные	18	14
Отложенные налоговые активы	25	24
Гудвил	227	215
Прочие внеоборотные нефинансовые активы	8	9
Итого внеоборотные активы	7084	6605
Активы, предназначенные для продажи	150	-
Итого активы	9638	8736
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		
Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность и начисления	476	494
Кредиты и займы и прочие финансовые обязательства	1040	1216
Обязательства по налогу на прибыль	8	39
Обязательства по прочим налогам	138	162
Резервы	28	36
Предоплата по долгосрочным договорам поставки нефти и нефтепродуктов	120	80
Прочие краткосрочные обязательства	7	4
Итого краткосрочные обязательства	1817	2031
Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы и прочие финансовые обязательства	2283	2190
Отложенные налоговые обязательства	579	594
Резервы	143	107
Предоплата по долгосрочным договорам поставки нефти и нефтепродуктов	1 785	887
Прочие долгосрочные обязательства	39	46
Итого долгосрочные обязательства	4829	3824
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	63	-
КАПИТАЛ		
Уставный капитал	1	1
Добавочный капитал	507	493
Прочие фонды и резервы	(768)	(500)
Нераспределенная прибыль	3146	2878
Итого акционерный капитал Роснефти	2886	2872
Неконтролирующие доли	43	9
Итого капитал	2929	2881
Итого обязательства и капитал	9 638	8 736

Приложение Ж

Отчет о финансовых результатах ОАО «НК «Роснефть» за 2015 год тыс. руб.

Наименование показателя	2015 г	2014 г
Выручка	3 831 094 945	4 299 680 200
Себестоимость продаж	(2 612 932 721)	(2 612 932 721)
Расходы, связанные с разведкой и оценкой запасов нефти и газа	(17 007 609)	(15 103 523)
Валовая прибыль (убыток)	1 201 154 615	1 833 333 297
Коммерческие расходы	(1 018 103 482)	(1 610 827 753)
Общехозяйственные и административные расходы	(66 251 075)	(66 620 484)
Прибыль (убыток) от продаж	116 800 058	155 885 060
Доходы от участия в других организациях	440 667 780	507 777 727
Проценты к получению	140 152 094	64 866 869
Проценты к уплате	(327 398 599)	(129 651 537)
Доходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	111 422 887	1 727
Расходы от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	(74 488 087)	(127 866 895)
Прочие доходы	143 439 564	162 688 723
Прочие расходы	(377 310 911)	(127 328 483)
Прибыль (убыток) до налогообложения	173 284 786	506 373 191
Текущий налог на прибыль	47 768 608	36 578 563
в т.ч. постоянные налоговые активы (обязательства)	119 534 206	186 244 916
Изменение отложенных налоговых обязательств	(10 695 581)	(15 261 827)
Изменение отложенных налоговых активов	46 691 230	57 515 416
Прочее	(17 635 788)	(83 529 045)
Налог на прибыль прошлых лет	836 088	17 290 555
Налог на вмененный доход	-	-
Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	(27 434)	(1 292 030)
Налоговый эффект результатов прочих операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток) периода	(18 444 442)	(99 527 570)
Чистая прибыль (убыток)	239 413 255	501 676 298
СПРАВОЧНО		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	(73 794 508)	(398 125 596)
Совокупный финансовый результат периода	165 618 747	103 550 702
Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб/акцию)	22,59	47,34

Приложение 3

Основные активы в РФ и товарные потоки компании



Приложение И

International business characteristics

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Пономарева Е. И.		

Консультант каф. _____ (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Никулина И. Е.	д.э.н., профессор		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Ким А. А.	к. и. н., доцент		

The meaning of International business and globalisation

Nowadays the meaning of International management is increasing rapidly. More people are getting involved in International business, which includes almost all spheres and organisations all around the world. It is widely known, one of the main goals of each company is to be “international”, gain new, free of rivals, undiscovered business world full of new opportunities. We cannot ignore international business because virtually every company, be it large or small, is affected by global events and competition.

Almost every company sells its products or services to foreign countries, secures suppliers from overseas, and competes against products and services that come from abroad. Many of the world’s largest firms are truly global, and even their smaller counterparts increasingly participate in cross-border activities by subcontracting having customers and joint venture partners collaborate with them around the globe.

International business conducts all commercial transactions – private and governmental, between two or more countries all over the world. An international business has many options for doing business, it includes, exporting goods and services, giving license to produce goods in the host country, starting a joint venture with a company, opening a branch for producing and distributing goods in the host country. [7]

International business offers companies new markets. Today and in the future, only a combination of domestic and international activities will allow for expansion, growth, and increased income. International business enables the flow of ideas, services, and capital across the world. The result is higher levels of innovation, faster dissemination of goods and information worldwide, more efficient use of human capital, and improved access to financing. International business provides challenging employment opportunities. [7]

International business benefits consumers by offering new choices. Consumers not only have a wider variety of goods to choose from, but international competition leads to improved quality and reduced prices. As we can see, there are wide range of

benefits from International business. Last three – four decades it is growing with unbelievable scale. In fact, the main reason is globalisation.

Globalization – defined as awareness, understanding, and response to developments and linkages - holds the promise of improved quality of life and a better society, even leading, some believe, to a more peaceful world. The global economy is increasingly becoming integrated because of the following factors:

- technology is expanding, especially in transportation and communications;
- most governments are removing international business restrictions;
- growth in institutions that provide services to ease the conduct of international business.
- Globalisation through increased competition, forces companies to locate particular operations in those places where they can be performed most efficiently. [65]

As a positive result of globalisation, we can see:

- consumers know about and want foreign goods and services;
- competition has become more global;
- political relationships have improved among some major economic powers;
- countries are cooperating more on transnational issues;
- the abundance of cross-national cooperation and agreements.

Multinational corporations see globalization and the related concept of global management as producing a wide spread of democratization and development for underdeveloped nations, and, of course, good trends for business and profit-makers.

Although some believe that globalization is widening the gap between the rich and the poor and some regard it with apprehension, due to its impact on employment, living standards, and social progress, it is unavoidable. [63]

Globalization is at one end of a convergence continuum with organizations perceiving themselves at some point between divergence (the multidomestic) and convergence (global). Globalisation through increased competition, forces companies

to locate particular operations in those places where they can be performed most efficiently. Organisations do this by relocating production facilities to other countries or by outsourcing certain activities to companies in other countries. [65]

There is evidence that globalization is the wave of the future. Today, most multinational corporations are subsidiaries of strong domestic companies. However, these companies will have to develop more to rely on than name recognition during the twenty-first century. In order to take full advantage of all markets available, multinational corporations will have to become global corporations.

The main difference between being “multinational” and “global” is that a “global” company has a product/service that is acceptable in many countries around the world. A “multinational” company has subsidiaries in certain countries developing products and/or services for specific countries. [52]

It was already mentioned a lot about benefits of globalisation and its positive influence on the process of internationalisation. Unfortunately, there are negative effects of globalisation as well.

With the development of globalization, national and territorial boundaries are blurring. There is no clear strong line between “foreign” and “national” anymore. With the rapid and successful development of the international economy and the internationalization, the modern cities need to adapt, to changed conditions, to be able to survive among many other similar cities, wishing to receive the benefits of globalization as well. To become valuable for a new internationalized world, cities constantly have to develop themselves.

Globalization has significant implications for all types of cities, determining the actions of governments and corporations in international relationships. Consequently, the city are getting actively involved in the sphere of international competition.

Without a doubt, the role of transnational companies in urban development is enormous. Cities are growing with the help of international companies. Placing own subsidiaries, companies give a chance to many cities become a player in international arena. At the same time, transnational companies are building a wide network of cities

with expansion all around the world. On the other side, there are some adverse effects - problem of inequality of some cities and their regions remains open.

Global financial transactions, carried out by transnational corporations, are a tool used for successful development of a territory or its total economic destruction. Competition between cities for the attention of international companies create market, in which victory (become the leading city) is determined by the level of development of services and the speed of reaction of the abrupt change, possibility to change specialization very fast, readiness to act in interests of a company.

The network of international production has opened possibilities for accommodation facilities in different areas of the world for the production of standardized products. On the one hand, there is possibility of investing in various facilities, different projects; a chance to open new places, on the other hand there is a threat to make a mistake of success criteria for particular territory. What is successful in one place could be harmful for the other area. [68]

Thus, globalization reveals some characteristics of the city, which is valuable for the future success. In the period of globalization, break down the cities, that do not bring immediate abnormal profits that are important for long-term needs of the country. Multinational corporations are guided only by their own interests to maximize profits. As a result, they do not care about the development of region and territory. The local authorities have to take special government measures with respect to such companies, stimulate them to contribute to the city development.

Behaviour of multinational companies in respect of a particular city may depend on the national aspect of the company - if the corporation is domestic, it is more interested in the successful functioning of the area. Company interested especially in such economic and social prosperity of the city and its region when the major shareholder holding (controlling parcel of shares) belongs to the country's government. If corporation has headquarters in another country, Multinational Corporation is not interested too much in economic and social prosperity of this region. In this case local municipality and government have to protect own area from destructive influence of international companies.

Multinationals put the city and its territory in dependence on themselves. By favourable global market conditions, transnational corporations can ensure the development of infrastructure, creation of additional production and services, to promote the development of new technologies, IT parks and infrastructure, providing with impetus to economic urban development. Only when companies are interested in such prosperity, worrying about own welfare, they contribute to the development of other cities. [68]

At the periods of world crises, transnational corporations become conductors of foreign outside problems in their country. Even if the State has already undergone a certain adverse changes in a certain crisis period, international companies only exacerbate further the situation.

The development of international business

The international business has its origin in the ancient times. It began when merchants from different kingdoms started exploring remote parts of the old world in search of wealth and opportunities. For examples, European traders came to the south-Asia via a new sea-route in search of cheaper spices, which were in huge demand in Europe.

Today, international business has increased many folds. It is so, mostly due to availability of faster modes of communication and transport, regional cooperation between countries, and adaptation of free trade policies.

Each company has its own life cycle; it should go through the same stage to become “global”. The evolution of business means its origin, growth, and continuous development with expansion in various sectors that contribute and run economies. The evolution of business went through many progressive stages or so called developmental steps, in each stage getting more mature than previous stage.

At the first stage of the development process, the local business evolved from its three basic sub-stages, namely, starting with barter economy, and then followed by village and town economy. Local area comprises of surrounding neighbourhood and

can be initiated as various exchange activities happening regularly among people of a local-area.

Secondly, the regional business grew because of cooperation between different states. Region is a huge landmass or area that comprises of numerous town economies. When a business alliance of town economy from any specific region feels the need to extend the scope of their business, it results in business expansion at a regional level.

Thirdly, the national business was an outcome of a business presence felt in the entire country. National business is present in the entire country. In a practical sense, it is spread in the most parts of a country. The business at a national level first started in England during the era of Industrial Revolution. The joint-stock companies became very popular during this stage. The size of a national business is always large when compared with the business done at a regional level. National business helps to make the availability of goods and services in the most parts of a country.

Then, international business emerged as an answer to fulfil the scarcity of resources felt within each country. To overcome scarcity of resources, nations often trade among themselves. They satisfy each other's needs by supplying their surpluses and expertise, and in return bring home, the scanty resources. The term international business implies “businesses conducted among or between different nations.” Here, two or more countries do business with each other. It mainly consists of imports and exports.

This paved the way to form a new concept called global business. Here, the entire globe or world is considered as one huge market of opportunities. Finally, an idea to see the entire world as one international market was realised.

This market has the enormous levels of customer base than any other type of market. It has no borders and is almost restrictions free. All companies can sell their goods and services in this kind of one open global market. However, here, the competition is very severe. Large funds, skilled human resource, an ample amount of creativity and innovation, best quality of produce and services, along with world-class logistics and marketing are required to sustain the tremendous pressures of its severity.

Generally, this market is fully controlled by the rich cartels of multinational companies (MNCs). The global business is a new concept and is also referred as Globalisation.

The main features and characteristics of international business

International business has been a subject of academic research since the early twentieth century, principally focusing on trade and inter-company relations. The study of export activities, foreign direct investment, technology transfer and the management of transnational corporations (TNCs) was recognized as an appropriate and valuable goal of academic research only in the past three decades. [66]

International management requires the understanding of crossing cultures, multinational corporations' interactions, global perspectives, and corporate issues.

For better understanding of the meaning of International business, it is necessary to mention about the nature, characteristics and the main features of international management and business.

First of all, it is important to denote the main participants of international business. Nowadays the main international business entities are:

- producers of goods, services and information, for example: B2B and B2C companies;
- intergovernmental economic organisations, for instance The World Bank, World Trade Organization (WTO);
- international business structures - multinational companies, transnational corporations and global companies;
- International Court of Justice;
- facilitating and service agencies.

The main features are benefits to participating countries and integration of economies.

There are three types of countries with which there are potential business opportunities - developed, less developed, and newly industrialized. A fourth possible type of market that the former communist economies of the former Soviet bloc and

China have represented is the business novelty of the end of the past millennium and today. The end of the Cold War inspired a significant number of consumers to partake in international consumption of goods and services. A good example is how Russia, Eastern Europe, and China are now flooded with international sales of goods and services. [52]

It is clear that the developed countries get the maximum benefits. On the other hand, the developing countries get foreign capital and technology, rapid industrial development and more employment opportunities. International business integrates the economies of many countries. Developed countries and their multinational corporations dominate international business.

At present, multinational companies from USA, Europe and Japan dominate foreign trade. In the annual ranking of the FT Global 500, providing an annual snapshot of the world's largest companies we can understand this fact very clearly. The companies are ranked by market capitalisation — the greater the stock market value of a company, the higher its ranking. As you can see in the table 1 the first twenty positions belongs to US, China and Switzerland. The situation is almost the same for the years 2015 and 2014. [20]

At the same time, in this list one the biggest Russian companies Gazprom takes only 170 place in 2015, but in 2014 it was number 83. The same is for other Russian companies, for example, Rosneft was number 122 one year ago, but now is just 213. An unfavourable current economic and political situation has affected the fate and the further development of the Russian companies.

This is because these countries have large financial and other resources, the best technology and research and development. Their employees and managers are highly skilled because they give very high salaries and other benefits. Therefore, they produce good quality goods and services at low prices. This helps them to capture and dominate the world market.

Table 1. The annual ranking of the FT Global 500

2015	2014	Company	Country	Market value \$m	Sector
1	1	Apple	US	724 773,1	Technology hardware & equipment
2	2	Exxon Mobil	US	356 548,7	Oil & gas producers
3	5	Berkshire Hathaway	US	356 510,7	Nonlife insurance
4	4	Google	US	345 849,2	Software & computer services
5	3	Microsoft	US	333 524,8	Software & computer services
6	16	PetroChina	China	329 715,1	Oil & gas producers
7	7	Wells Fargo	US	279 919,7	Banks
8	6	Johnson & Johnson	US	279 723,9	Pharmaceuticals & biotechnology
9	21	Industrial & Commercial Bank of China	China	275 389,1	Banks
10	14	Novartis	Switzerland	267 897,0	Pharmaceuticals & biotechnology
11	25	China Mobile	Hong Kong	267 252,3	Mobile telecommunications
12	10	Wal-Mart Stores	US	265 107,3	General retailers
13	8	General Electric	US	249 774,4	General industrials
14	11	Nestle	Switzerland	243 701,8	Food producers
15	23	Toyota Motor	Japan	238 924,8	Automobiles & parts
16	9	Roche	Switzerland	237 747,6	Pharmaceuticals & biotechnology
17	13	JP Morgan Chase	US	225 861,1	Banks
18	17	Procter & Gamble	US	221 279,6	Household goods & home construction
19	18	Samsung Electronics	South Korea	214 039,7	Leisure goods
20	19	Pfizer	US	213 621,9	Pharmaceuticals & biotechnology

Along with benefits to participating countries and integration of economies, there are some other not less important features:

— international business has to face keen competition in the world market. This competition is between unequal partners, such as developed and developing countries, which lead to the better quality and services;

— because of international activities, companies receive enormous surplus, being that all the operations are conducted on a very huge scale. You can see this fact as well in the table 1;

— additionally, International business gives a lot of importance to science and technology. Developed countries dominate global business, because of using high technologies. Science and Technology help the business to have large-scale production;

— international business makes optimum utilisation of resources, because it produces goods on a very large scale for the international market;

— due to International trade, goods and services exported all over the world. This helps to earn valuable foreign exchange. This foreign exchange is used to pay for imports. Foreign exchange helps to make the business more profitable and to strengthen the economy of its country;

— the main objective of an international business is to earn high profits. International business spreads its business risk. Therefore, a loss in one country can be balanced by a profit in another country. The surplus goods in one country can be exported to another country. The surplus resources can also be transferred to other countries. All this helps to minimise the business risks.

The international business is very sensitive in nature. Any changes in the economic policies, technology, political environment, etc. has a huge impact on it. Therefore, international business must conduct marketing research to find out and study these changes. International companies must adjust their business activities and adapt accordingly to survive changes. [57]

Once managers have assessed to which group a country belongs (developed, less developed, newly industrialized), they must then analyze the country's infrastructure. Besides certain statistics, international managers must look at the country's consumption of goods and services, and likely developments. Knowing what type of goods or services the country consumes is very important as well as what consumers will do as long as their disposable income changes.

The main problem that companies can face in the process of internationalisation is the marketing promotion of their products abroad without considering the differences in environment, tastes, and use-patterns in the foreign markets. For instance, a few big American companies that have reported suffering from problems of consumer

acceptance are Campbell's Soups, General Mills, and even such big and well known company as the Ford Motor Company.

International business has very high organisation efficiency. All the modern management techniques are used to improve efficiency. Managers hire the most qualified and experienced employees and managers. They are highly motivated with very high salaries and other benefits such as international transfers, promotions. All this results in high organisational efficiency, i.e. low costs and high returns. International business brings a lot of foreign exchange for the country. Therefore, it gets many benefits, facilities and concessions from the government. It gets many financial and tax benefits from the government.

For the conclusion, it is also important to note that international business affects both large multinational companies as well as small companies located outside major cities. International commerce is a hallmark of successful local communities. Many large and small companies benefit from selling goods and services internationally. International business creates better-paying jobs and positions, increases company profits and local public revenues, stimulates purchases from local suppliers and permits the honing of competitive skills. [63]

International marketplace and the strategy of internationalisation

The global market is a number of profit-related business activities conducted across international boundaries. The makeup of many products sold throughout the world today reflects the international character of business.

It is extremely difficult in today's business environment to identify where specific products are manufactured. In order to compete overseas, businesses should analyse and assess the countries with which they intend to conduct business. Simply, countries differ in the ability to produce goods efficiently and consumers to spend.

It is not easy to choose the best path to a foreign expansion in a world made up of hundreds of economies and regional blocs. Companies have to think about the many economic and political risks, and other types of barriers, potential market size,

accessibility, cost of operations, buyer needs, and it proves extremely hard for a manager to assess long-term profit potential.

There are many ways for a company to conduct such analyses, but the best way is to look at the country's market and economic conditions. Economic conditions according to per capita Gross National Product (GNP) and levels of economic development vary widely around the world. The economy and the individual standards of living have a huge impact on the size and affluence of a particular target market.

Furthermore, managers must educate themselves on any trade agreements existing between countries as well as on local and regional economic conditions. Therefore, being aware of economic conditions and the likely direction that those conditions will take can help companies better understand the profitability of their potential markets.

Besides certain statistics, international managers must look at the country's consumption of goods and services, and likely developments. Knowing what type of goods or services the country consumes is very important as well as what consumers will do as long as their disposable income changes.

When a firm makes choices about foreign operations that increase national and local responsiveness, the organization is more able to adapt to national and local market conditions. In contrast, the greater the level of standardization - both within and across markets - the greater the possible level of global efficiency.

In many cases, the choice of foreign location generates unique advantages, referred to as location advantages. Location advantages include better access to raw materials, less costly labour, key suppliers and customers, energy and natural resources. For instance, Google locates its computer-server farms - the technological backbone of its massive Internet services - close to dams that produce hydroelectric power because it is the cheapest sources of electricity. [69]

Ultimately, managerial choices regarding the trade-off between global efficiency and local responsiveness are a function of the firm's strategy and are likely to be a significant determinant of firm performance. Companies embark on an expansion strategy for one or more of the following reasons:

- to improve the cost-effectiveness of operations;
- to expand into new markets for new customers;
- to follow global customers.

International market due diligence involves analyzing foreign markets for their potential size, accessibility, cost of operations, and buyer needs and practices to aid the company in deciding whether to invest in entering that market.

Market due diligence relies on using not just published research on the markets but also interviews with potential customers and industry experts. A systematic analysis needs to be done, using tools like PESTEL, Swot and CAGE (cultural, administrative, geographic, and economic) framework offers a broader view of distance and provides another way of thinking about location and the opportunities and concomitant risks associated with global arbitrage.

The best way for a company to learn the needs of a new foreign market is to deploy people to immerse themselves in that market. Larger companies, like Intel, employ ethnographers and sociologists to spend months in emerging markets, living in local communities and seeking to understand the latent, unarticulated needs of local consumers.

For example, Dr. Genevieve Bell, one of Intel's anthropologists, travelled extensively across China, observing people in their homes to find out how they use technology and what they want from it. Intel then used her insights to shape its pricing strategies and its partnership plans for the Chinese consumer market.

When entering a new market, companies also need to think critically about how their products and services will be different from what competitors are already offering in the market so that the new offering provides customers value.

Companies trying to penetrate a new market must be sure to have some proof that they can deliver to the new market; this proof could be evidence that they have spoken with potential customers and are connected to the market. Related to firm capability, another factor for firms to consider when evaluating which country to enter is that of “corporate fit.”

Corporate fit is the degree to which the company's existing practices, resources and capabilities fit the new market. For example, a company accustomed to operating within a detailed, unbiased legal environment would not find a good corporate fit in China because of the current vagaries of Chinese contract law. Whereas a low corporate fit does not preclude expanding into that country, it does signal that additional resources or caution may be necessary. Two typical dimensions of corporate fit are human resources practices and the firm's risk tolerance. [69]

This is the big issue for multinationals today how to tailor the global marketing concept to fit each business. Companies must consider their objectives through all phases of their business. In order to stay competitive, multinational corporations will have to enter the emerging markets of China, Indonesia, India, and Brazil, where a vast consumer base is rapidly developing. As powerful corporations compete in these markets, both the companies and the markets themselves will be affected. [70]

The transformation that multinationals must undergo includes reconfiguring their resources base, rethinking their cost structure, redesigning their product development process, and challenging their assumptions about the cultural mix of their top-level managers.

Entering a market means understanding the local consumers and what they look for when making a purchase decision. In some markets, price is an important issue. In other markets, such as Japan, consumers pay more attention to details - such as the quality of products and the design and presentation of the product or retail surroundings - than they do to price. Therefore, when entering a new market, it is vital for firms to perform full, detailed market research in order to understand the market conditions and take measures to account for them.

International service management has become a top priority in today's society as organizations realize the importance of customer service. With new technological advancements, organizations are learning how easy it is for services to cross international borders to deliver their products to other customers. Organizations are learning that if they do not take care of their customers, both internally and externally, their business will not succeed. There are important factors that organizations look at

to determine if they are complying with the needs and wants of today's customer.

Service standards, service quality, service process, and technological advancements have helped to make service management a fundamental tool for organizations. Service quality and customer satisfaction are qualities that customers expect everywhere they go. [70]

After analysing all external and internal factors, company have to select the most suitable way of penetration into foreign market for themselves. There are several different ways of such penetration into foreign markets:

- export;
- franchising;
- joint venturing;
- direct investments.

Export is the most common and simple strategy. It requires less resource spend, because all the marketing functions are mainly borne by the intermediaries. The company can export their goods in two ways: using the services of independent international marketing intermediaries - indirect marketing; or to carry out export operations by themselves - direct export.

In a joint venture both companies have the power of supervision, right to monitor and control. The joint venture can be created by investing in other already existing company. Alternatively, two or more companies can join for creating a new joint venture.

Direct foreign investments give the highest level of control that the enterprise could have entering a foreign market. At the same time, company has an opportunity fully determine a control the marketing and sales policy.

The company (franchisor) gives the right to use its production technology, trademark and gives the patent to another enterprise (franchisee), located in the territory of a foreign state. Each party has own interests. The franchisor has to secure the own trademark, the business concept and securing know-how. The franchisee should carefully negotiate the license and must develop a marketing or business plan

with the franchisor. The biggest advantage of franchising is an opportunity enter foreign markets with minimal risk and resources.

International markets entry strategies, mentioned above, have the great influence on the further international development of the company. Thus, such decision determine the future success of the company. The most important factors that influence the choice of entry strategies are:

- speed to market;
- marginal and indirect costs of entering international market;
- risk level;
- pay-back period;
- extent of competition;
- purchasing power.

In the international competitive environment, the ability to develop a transnational organizational capability is the key factor that can help the firm adapt to the changes in the dynamic environment. As the fast rate of globalization renders the traditional ways of doing business irrelevant, it is vital for managers to have a global mindset to be effective.

Globalization of business has led to the emergence of global strategic management. A combination of strategic management and international business will result in strategies for global cooperation. However, there are obstacles to progress along the way. The problems caused by these obstacles can be solved by cooperative ventures based on mutual advantages of the parties involved.

Proper effective communication will be a key element for global strategies because what is proper and effective in one culture may be ineffective and improper in another. Marketing products globally is complex and difficult because of several factors including: International Strategic Alliances, coordination and control of international marketing, communication, regional trade blocks, and choice of global strategy. The firm with the choice of an effective global strategy that takes into consideration its strengths and weaknesses in the face of the opportunities and threats in the environment, will survive. [64]